

BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE CENTROS URBANOS

Francisco Freire Chico

PROJECTO
GESTOR DE CENTRO URBANO











FICHA TÉCNICA

Boas Práticas em Gestão de Centros Urbanos 1º edição, Abril 2008

CAPA E PAGINAÇÃO

Notiforma - Imagem e Comunicação, Lda.

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Touch - Artes Gráficas, Lda.

DEPÓSITO LEGAL Nº:

Reservados todos os direitos de acordo com a legislação vigor. Nenhuma parte desta obra poderá ser reproduzida sob qualquer forma ou para qualquer propósito sem a autorização prévia e por escrito do editor, com excepção de excertos breves usados para apresentação e crítica da obra.



BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE CENTROS URBANOS

Francisco Freire Chico

Projecto promovido por:









BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE CENTROS URBANOS

ÍNDICE

| AGRADECIMENTOS | 9 |
|--|----|
| 1. O QUE É A GESTÃO DE ESPAÇOS URBANOS? | 11 |
| 1.1 A Origem da Cidade. A Importância da Actividade Comercial. | 12 |
| 1.1.1 As Mudanças Sociais e os seus Protagonistas | 13 |
| 1.2 A Transformação da Cidade | 15 |
| 1.2.1 O Século Dezanove e o Processo Industrial | 15 |
| 1.2.2 Derradeiras Décadas do Século XX | 19 |
| 1.3 Síntese Cronológica | 21 |
| 1.4 A Crise do Modelo de Gestão Actual | 21 |
| 1.4.1 A Nova Realidade Urbana | 22 |
| 1.4.1.1 A Mudança do Cenário. A Globalização | 22 |
| 1.4.1.2 A Cidade e as "Novas Centralidades" | 23 |
| 1.4.1.3 O Cidadão. Os Novos Perfis. | 24 |
| 1.4.2 A Planificação Urbana Actual | 26 |
| 1.5 A Planificação Estratégica da Cidade | 27 |
| 1.5.1 A Qualidade do Espaço Público | 29 |
| 1.5.2 Conclusão de Capítulo | 31 |
| 2. METODOLOGIA DE TRABALHO PARA UM MODELO DE GESTÃO | 33 |
| 2.1 A Actividade Comercial na Cidade Actual | 33 |
| 2.1.1 Os Centros Históricos | 34 |
| 2.1.2 Primeiros Alargamentos e Bairros | 35 |
| 2.1.3 Periferias e Novas Centralidades | 36 |
| 2.1.4 O Comércio como Instrumento que Favorece a Qualidade de uma Cidade | 38 |









GESTOR DE CENTRO URBANO

| 2.1.5 Considerações de Partida para uma Planificação Comercial | 39 |
|--|----|
| 2.2 Criação de um Modelo de Gestão | 41 |
| 2.2.1 Fases Metodológicas | 42 |
| 2.2.2 A Fase de Estudo | 43 |
| 2.2.2.1 Estudo da Área Potencial de Mercado (APM) | 44 |
| 2.2.2.2 Estudo da Área de Comércio Denso (ACD) | 61 |
| 2.2.2.3 Diagnóstico da Área de Comércio Denso | 66 |
| 2.2.3 Definição do Posicionamento Estratégico | 67 |
| 2.2.3.1 Chaves da Viabilidade | 67 |
| 2.2.3.2 Conceito e Componentes do Modelo Comercial | 68 |
| 2.2.3.3 Determinação do Mapa de Públicos e Definição do Posicionamento Estratégico | 69 |
| 2.2.4 Elaboração de um Plano de Actuação Comercial | 70 |
| 2.2.4.1 Programa Organizativo | 72 |
| 2.2.4.2 Programa Promocional | 76 |
| 2.2.4.3 Programa de Urbanismo Comercial | 77 |
| 2.2.4.4 Programa de Modernização da PME | 80 |
| 2.2.5 A Figura do/a Gestor/a | 82 |
| 3. CASOS PRÁTICOS: ESTADOS UNIDOS, INGLATERRA, ESPANHA. | 85 |
| 3.1 Estados Unidos | 85 |
| 3.1.1 Introdução e Objectivos | 85 |
| 3.1.2 Forma Jurídica | 86 |
| 3.1.3 Órgãos de Governo | 87 |
| 3.1.4 Financiamento | 87 |
| 3.2 Reino Unido | 88 |
| 3.2.1 Objectivos | 89 |
| 3.2.2 Forma Jurídica e Modelos de Gestão. | 90 |









| 3.2.3 Recursos Económicos | 91 |
|---|-----|
| 3.3 A Espanha | 91 |
| 3.3.1 Introdução | 92 |
| 3.3.2 Definição | 94 |
| 3.3.3 Forma Jurídica | 95 |
| 3.3.4 Financiamento | 97 |
| 3.4 Exemplos de Sucesso | 98 |
| 3.4.1 Cidades de mais de 100.000 Habitantes | 99 |
| 3.4.1.1 Associação "Casco Viejo" de Bilbau | 99 |
| 3.4.1.2 Barna Centre de Barcelona | 106 |
| 3.4.2 Cidades de 100.000 Habitantes | 111 |
| 3.4.2.1 Gandía Comercial Centre Històric. Cooperativa Valenciana | 111 |
| 3.4.2.2 Centro Comercial Aberto "Compostela Monumental" | 121 |
| 3.4.3 Cidades de até 30.000 Habitantes | 131 |
| 3.4.3.1 Centro Comercial Aberto "Noia Histórica" | 132 |
| 3.4.3.2 Centro Comercial Aberto de Melide | 135 |
| 3.5 Para um Modelo Português | 138 |
| 3.5.1 O Modelo "Gestor de Centro Urbano". Principais Vantagens e Inconvenientes | 139 |
| 3.5.2 Propostas de Resolução | 140 |
| 4. BIBLIOGRAFIA | 143 |











AGRADECIMENTOS

Foram muitas as pessoas que deram o seu contributo para que esta obra visse a luz do dia. Quero apenas destacar algumas, aquelas a quem devo um especial agradecimento.

Ao Dr. Cortêz da CCP por ter-me dado a oportunidade de participar neste projecto, aprofundando o meu conhecimento do povo português com uma cultura tão ligada à minha. À Dra. Sara Pasadas da CCP pela sua imensa compreensão e estreita colaboração nestes quatro anos de trabalho. Às Dras. Isabel Luís, Lucinda Gonçalves e ao Nuno Pereira do CECOA, pela sua eficácia e diligência na pronta resolução das dificuldades que foram surgindo. Aos meus caros gestores e gestoras, Márcia Cardoso, Pedro Guimarães, Carla Duarte, António José Santos e Rui Marques, por terem suportado, com paciência estóica, as recomendações e explicações em correcto "portunhol" deste aprendiz de tudo e mestre de nada. A Juan Sánchez e Evaristo Carracedo de Sarela por tantos e tantos anos de trabalho profissional e amizade demonstrada nos momentos mais duros e difíceis. A Elías Torres, em representação de todos os da nossa Ítaca, a única escola da minha vida. A Chico, meu querido irmão, pela sua generosidade sem limites e pela lealdade que é mútua. Aos meus pais, pelos seus sacrifícios e por tudo o que nunca serei capaz de lhes retribuir. A Cris, por ter decidido abandonar tudo, incluindo a família, para embarcar nesta viagem ao meu lado. A Laurinha, minha filha, fonte de toda a inspiração, norte de todos os destinos, pelos inúmeros momentos que lhe tenho roubado para dedicar a este e a outros trabalhos.













1. O QUE É A GESTÃO DE ESPAÇOS URBANOS?

Para responder a esta questão é preciso conhecer com profundidade o elemento de que falamos: o espaço urbano, ou seja, a cidade. A não admissão de pressupostos leva, do nosso ponto de vista, a um maior rigor no encarar dos problemas que se deparam a qualquer pessoa que pretenda desenvolver um projecto de melhoramento do espaço público.

Nesta linha, e antes de responder à pergunta que dá título a este capítulo, faremos uma breve viagem histórica com o intuito de perceber como evoluiu desde as suas origens o elemento que hoje herdamos e sobre o qual nos compete actuar tanto como gestores, como no simples papel de cidadãos, como foi o seu desenvolvimento e qual a realidade actual.

Só assim poderemos identificar os principais elementos sobre os quais actuaremos, fazer um diagnóstico actual e agir com rigor. Só assim conseguiremos definir o que significa gerir espaços urbanos, tendo em conta como se chegou à actualidade e quais os instrumentos com que contamos para desenvolver a nossa acção.

Trataremos a cidade sob a perspectiva que mais nos interessa: a do papel que temos a desempenhar. Se bem que devamos considerar todas as actividades que se desenrolam neste espaço comum que é a cidade, a actividade comercial, como agente dinamizador, será aquela que mais nos ocupará.

Desde os tempos do aparecimento das aldeias, concebidas como espaços de produção sedentária, passando pelos primeiros burgos ou povoados que deram lugar às cidades medievais europeias, aquelas das quais somos sem dúvida herdeiros, chegando até à cidade contemporânea, é muito simples encontrar em todas estas etapas a marca da actividade comercial.

Se bem que os historiadores não tenham ainda chegado a um consenso sobre se a actividade comercial é o fenómeno em torno do qual gira o nascimento da cidade, nomeadamente da cidade medieval europeia, ou se aquela é consequência desta, o que é certo é que, quer seja causa, quer efeito, podemos afirmar que a actividade comercial está absolutamente presente na definição de cidade, pois determina e condiciona a sua evolução.









Ainda que não seja propósito deste manual debruçar-se sobre as origens da cidade e da actividade comercial, é preciso estabelecer algumas marcas cronológicas que nos façam entender muitos dos elementos que hoje estão presentes na gestão das nossas comunidades e que, portanto, são matéria de trabalho para quem pretenda gerir com sucesso espaços urbanos a partir de uma perspectiva actualizada e dinâmica.

1.1 A ORIGEM DA CIDADE. A IMPORTÂNCIA DA ACTIVIDADE COMERCIAL.

Os primeiros povoados humanos correspondem à época neolítica tendo surgido há mais de cinco mil anos. Sem descurar a nossa dívida para com a polis grega, a primeira experiência realmente definidora do uso funcional do espaço colectivo (Esparta cidade militar, Atenas cidade das artes), é a cidade medieval europeia aquela que realmente nos importa para este estudo. Na maioria dos casos é nestes mesmos espaços, com mil ou dois mil anos de vida que condicionam a sua trama/perfil/esqueleto, que desenvolvemos a nossa vida quotidiana, adaptando os seus conteúdos formais - ruas e praças, edifícios e parques - aos novos usos e funções.

Se é certo que não se pode considerar unicamente a actividade comercial como a origem da cidade medieval europeia, é também certo que a constituição dos primeiros povoados humanos de carácter sedentário produzem-se como consequência da necessidade de intercâmbio dos excedentes da produção agrícola por outros produtos em falta. O nascimento dos burgos, lugares de troca propriamente comercial, supõem o surgimento da configuração espacial ao redor de um ponto de encontro, normalmente a praça do mercado, o espaço central no qual se desenvolviam as actividades sociais e culturais e, é claro, económicas.

Ainda que a necessidade de defesa tenha constituído na altura outro grande motor gerador das nossas cidades - e este facto impregnou em maior ou menor medida o panorama do fenómeno urbano - a actividade comercial acompanhou de forma estável o desenvolvimento urbano quer dentro, quer fora de muralhas.

O peso da actividade comercial e a sua responsabilidade no evoluir da cidade pode-se quantificar na medida em que condicionou a fisionomia das ruas e espaços públicos, distribuiu a funcionalidade da trama urbana atendendo à especificidade dos ofícios (ruas da caldeiraria, azevicharia, etc.), determinando mesmo o perfil do visitante e, portanto, as primeiras manifestações do "turismo" entendido como fonte de receitas para uma comunidade.





Mercados, praças, feiras e lotas, foram ao longo da história os recintos ao redor dos quais se modelaram as cidades, tanto no seu aspecto formal quanto no sociológico, económico ou cultural. Foram verdadeiros pontos de encontro para a transacção, o abastecimento material e informativo, para a celebração, a formação e a aprendizagem.

Podemos concluir pois que, se a actividade comercial não é o único fenómeno ao qual se deve a paternidade da cidade, é certo que o ente cidade não pode ser entendido sem o contributo que o comércio lhe tem dado ao longo da história.

Fixemos pois a nossa primeira marca cronológica no nascimento da cidade medieval europeia, entre os séculos XI a XIII, e consideremos como ideia de futuro a importância que a actividade comercial supôs para a criação destes espaços e mesmo, como agora se verá, para a mudança das relações de poder no que tem a ver com a organização hierárquica da sociedade da época.

1.1.1 As Mudanças Sociais e os seus Protagonistas

O período compreendido entre o fim do século XI e todo o século XII é o que podemos denominar do nascimento da cidade europeia por excelência, aquele no qual se produz a maior proliferação de urbes ao longo da geografia europeia.

As causas do seu florescimento são múltiplas, bem como variadas são as teorias que explicam este fenómeno. As primeiras cidades medievais passavam por antigas fundações romanas que se tinham convertido em lugar de residência de nobres, príncipes e hierarquias eclesiásticas. Em redor delas juntavam-se agricultores, artesãos e mercadores encarregados de abastecer de bens e serviços aquele novo espaço. Os senhores ofereciam a segurança e protecção que era necessária para a transformação da matéria-prima e a elaboração dos bens de consumo destinado ao auto-abastecimento. Digamos pois que estes primeiros exemplos de cidades eram pequenas praçasfortes, destinadas a satisfazer as necessidades e procuras de uma economia doméstica fechada e restrita.

As mudanças experimentadas nesta etapa, e que tinham o seu motor no binómio maior segurança/maior produtividade, convertem as cidades que possuem esta característica em pontos de atracção e investimento, que









se traduz num exponencial crescimento tanto territorial como no que diz respeito ao número de habitantes. O edifício público destas comunidades era sem dúvida a catedral, não entendida como espaço apenas religioso, mas também como o recinto que os burgueses utilizavam para as suas assembleias, celebração de audiências, solenes juramentos, julgamentos, contratos, etc. Digamos que era realmente a casa do povo.

Esta nova dimensão do espaço eclesiástico denota uma forte mudança social derivada dos seus usos. A sociedade já não é aquela dominada por senhores e vassalos, dado que o povo, consciente da importância da sua função social (contribuir para o fornecimento à colectividade dos bens precisos para o seu sustento), toma o protagonismo que lhe corresponde e se auto-organiza criando assim o primeiro exemplo de sociedade civil medieval.

É a etapa em que surgem de maneira vertiginosa associações de todo tipo: ferreiros, curtidores, sapateiros, pedreiros, carpinteiros, marceneiros, etc. Todas estas profissões aprenderam a utilizar o seu poder na dinâmica da vida urbana, transformando-se depois em importantes grupos de pressão pública.

O que chamamos de "grémios", não são mais do que verdadeiros "lobbies" de pressão que, cientes do seu poder, exercem-no para seu benefício. Em sentido estrito, o grémio era uma fraternidade de homens e mulheres que impunham aos seus membros um conjunto de obrigações: ajudar os doentes, assistir os "irmãos" que precisassem de defesa legal, enterrar os mortos, construir escolas, pontes, capelas, oferecer hospitalidade, etc. Tinham uma organização interna hierarquizada com carácter de assembleia, que se ocupava de regular desde os horários laborais até aos preços dos produtos do grémio, as condições de venda e, em geral, medidas de carácter proteccionista.

Mas não é a definição do conceito de "grémio" o que mais nos interessa neste ponto, mas sim destacar o que o fenómeno grémio traduz enquanto experiência para o desenrolar da história da nossa civilização.

É aos grémios que se atribui o papel de protagonistas das grandes revoltas de sublevação medieval, conhecidas como as comunas medievais. Apesar de não existir consenso por parte dos historiadores, o facto dos colectivos gremiais terem chegado à governação das cidades nas quais se haviam implementado, alterou definitivamente a correlação de forças predominante e conduziu à aparição da primeira manifestação de poder civil na Europa medieval.







O que realmente é importante para nós é que o direito urbano tem as suas raízes no maior contacto entre as cidades, provocado pela proliferação da actividade comercial. Quer dizer, mais uma vez a actividade comercial está presente como factor determinante e impulsionador das mudancas sociais, neste caso na aparição da sociedade civil.

1.2 A TRANSFORMAÇÃO DA CIDADE

A prática comercial baseada na necessidade básica de abastecer, cobrir as necessidades de alimentação e equipamento de uma comunidade determinada e que, como já se tem dito, configurou, condicionou e contribuiu para o nascimento da cidade constituindo-se como um elemento intrínseco da mesma, mantém-se inalterada desde os séculos XI e XII até fins do século XIX e começos do XX.

Neste sentido teremos de acrescentar um pequeno esclarecimento. Se estamos a referir-nos em geral à cidade europeia, devemos esclarecer que as mudanças acontecidas no evoluir das cidades não se manifestam no mesmo grau em toda a Europa ao mesmo tempo. Bem pelo contrário, em função da região da Europa que analisarmos, observaremos que as práticas comerciais básicas se mantêm inalteradas até às décadas sessenta, setenta e primeiros anos oitenta do passado século XX. Portanto, no momento de fixar marcas cronológicas devemos ter muito em conta esta realidade díspar em função da localização geográfica a que nos estejamos a referir. Em todo o caso, o rigor com que devemos actuar, obriga-nos a marcar as mudanças e explicar as suas origens no momento em que se manifestaram, independentemente do tempo que demoraram a afectar o conjunto do cenário europeu.

1.2.1 O Século XIX e o Processo Industrial

Como veremos de seguida, as profundas mudanças acontecidas na Europa com a chegada da denominada Revolução ndustrial constituíram uma mudança de cenário de tal magnitude que alteraram definitivamente o modus operandi que, de maneira quase inalterada, vinha praticando o sector comercial na cidade desde as suas origens. E com isso, tudo o que envolve a transformação de espaços, mudanças sociais, etc.









Como se produzem estas mudanças? A que se devem? E mais importante: o que significam para o futuro da cidade e para a prática comercial vigente até aos nossos dias?

As profundas mudanças económicas derivadas do processo de industrialização do século XIX implicaram, nomeadamente, a profunda e vertiginosa transformação da trama urbana das cidades. Até esse momento as mudanças experimentadas tinham a ver com tímidas ampliações das cidades extramuros e só naqueles casos em que a falta de terreno intramuros o justificava. Com a consolidação do progresso económico e o consequente desenvolvimento social, as mudanças nos modos de vida dominantes transformam radicalmente a fisionomia da trama urbana medieval.

Mas que relação tem o maior desenvolvimento económico, produto do processo de industrialização, com a alteração urbana?

Entre os anos 1700 e 1800 a população europeia passou de 115 a 190 milhões de habitantes. Os dados dos recenseamentos existentes permitem asseverar que esta transformação aconteceu com maior intensidade a partir da segunda metade do século XVIII. No entanto, o crescimento acelerado e exponencial da população ocorreu durante todo o século XIX, o que fez com que no ano 1900 a Europa contasse já com 400 milhões de habitantes, ou seja, a população duplicou em cem anos. Este importante crescimento tem a sua origem num duplo fenómeno a descida da taxa de mortalidade, especialmente a infantil, depois de se terem erradicado as principais epidemias que tinham arrasado os países europeus, em combinação com elevados índices de natalidade.

Este duplo fenómeno deriva directamente de uma melhor alimentação, bem como da melhoria das condições higiénico-sanitárias da população. Paralelamente ao início da primeira revolução industrial, desenvolveu-se o que se chamou de revolução agrícola, que consistiu na aplicação de novas técnicas de produção agrícola (rotação de cultivos, novos sistemas de trabalho, novas ferramentas), que tiveram como resultado a racionalização da produção levando assim a que a alimentação dos europeus fosse mais abundante e variada.

Simultaneamente, os avanços técnicos aplicados aos transportes (máquina de vapor, locomotiva e, posteriormente, o





caminho-de-ferro...), e à produção manufacturada com a mecanização da mesma (têxtil, siderúrgica e metalúrgica, os primeiros passos da industria química...), constituiu a primeira grande revolução industrial que, para o objecto do estudo que nos ocupa, teve a sua maior consequência na necessidade que os novos sistemas de produção tinham de incorporarem grandes quantidades de mão-de-obra, quer para a produção propriamente dita, quer para a extracção de combustíveis, totalmente manual na altura.

Todo este panorama, que misturava uma menor dependência da mão-de-obra para a produção agrícola devido às novas técnicas de produção, e uma grande necessidade de força de trabalho na incipiente indústria urbana, desencadeou um abrupto processo de êxodo rural, facto que provocou uma enorme transformação da estrutura urbana, começando pelo seu aspecto formal e continuando por todos os problemas derivados da nova realidade social e económica e pelas necessidades que o sistema capitalista, recém estreado, iria acarretar.

A primeira das necessidades, fruto do crescimento demográfico, é a de abarcar toda essa quantidade de população que migra do campo para a cidade. Sem outra intenção que a de referenciar muito genericamente o contexto social do momento, diremos que até inícios do século XIX, a Europa era um continente agrícola pouco preparado para encarar uma rápida industrialização. As cidades cresceram desordenadamente e a maior parte das ruas não contavam com abastecimentos básicos, água, luz, pavimentação ou saneamento.

Excesso de horas de trabalho, fábricas insalubres, exploração infantil, baixos salários, elevado número de acidentes laborais foram alguns dos considerados "Sete Pecados Capitais da Revolução Industrial". As transformações de carácter social são profundas: novas funções, novos estratos sociais, aparição do proletariado, da classe média e de novos sectores produtivos, derivados das novas necessidades a que era preciso atender.

Toda esta convulsão social, esta profunda transformação da maneira de produzir, bem como de conviver e relacionarse, tem a sua concretização tanto na ordenação urbana quanto no papel que até agora jogavam os protagonistas que habitavam as nossas cidades.

A consequência do crescimento demográfico é o crescimento da cidade, a suburbanização ou a aparição da









nova periferia urbana, em definitivo, a ampliação da superfície edificada que tem como principal consequência a deslocação do que, até esse momento, era o centro físico e/ou nevrálgico da cidade.

Neste ponto cumpre fazer uma reflexão que ajude a compreender muitos dos problemas de que hoje padecem os centros históricos das nossas cidades. Centro histórico e centro urbano não são noções equivalentes, apesar de numa boa parte dos casos ambas as realidades coincidirem num mesmo espaço físico. Convém diferenciar conceptualmente ambos os conceitos mas, simultaneamente, convém ter presente o seu jogo dialéctico porque nessa peculiar relação centro histórico/centro urbano encontramos a chave de muitos dos seus problemas. Para esclarecer conceitos podemos assumir que a centralidade se estabelece em função da densidade e qualidade das suas funções, bem como da acessibilidade. O centro é pois, mais do que um conceito geográfico, um conceito sociológico que expressa mais um conteúdo do que uma forma.

Dito doutra maneira, o centro geográfico ou o centro tradicional (como ponto de origem de uma cidade), não tem por que ser, e de facto passado algum tempo quase nunca é, o centro da cidade em termos funcionais, de densidade ou de acessibilidade.

As transformações que começam na segunda metade do século XIX - a proliferação das periferias das cidades e a consequente aparição da oferta comercial para poder atender as necessidades dos novos moradores - alteraram um quadro em que os estabelecimentos situados no centro histórico constituíam a oferta comercial de toda a cidade, o seu único centro comercial. Neste período e tal como observou Caballero em 1982, "O centro histórico destina-se a captar actividades terciárias e a periferia a captar população. Consequentemente, quebra-se o equilíbrio de usos que tinha caracterizado a cidade anteriormente".

Posteriormente, com a chegada maciça do automóvel, o processo agrava-se na medida em que o centro histórico não é um espaço concebido para o uso indiscriminado deste meio de transporte e a sua presença diminui a sociabilidade já que as ruas estão mais povoadas de veículos do que de peões. Por outro lado, as ruas habilitadas para grandes fluxos de viaturas (vias urbanas de alta capacidade), constituem barreiras físicas no seu interior dificultando a comunicação e o uso por parte dos pedestres.

Todos estes elementos - aumento da população, aparição da periferia, a consequente instalação de nova oferta comercial, a massificação do automóvel, a terciarização e o incipiente esvaziamento de população dos centros históricos - que se produzem de maneira progressiva desde fins do séc. XIX e, fundamentalmente, ao longo de todo o século XX na Europa, com desigual intensidade em função do nível de desenvolvimento económico dos países, são os principais detonadores da crise do modelo de comércio tradicional como modus operandi nas transaccões comerciais e que tem como principal consequência o posterior enfraquecimento e perda de peso específico das zonas nobres destas mesmas cidades.

O contraste que deriva da aparição da periferia, desenhada para responder a novas necessidades, põe em crise a trama urbana pretérita na medida em que a esvazia de conteúdo, principalmente quando num primeiro momento os novos espacos se dotam de todas as vantagens da modernidade e do progresso tecnológico, em detrimento do vetusto recinto histórico que passa a ser residual.

Mas o mais importante do ponto de vista comercial é que a estrutura instalada no centro histórico vê-se ameacada pela primeira vez na história pela aparição, agressiva e contundente, de concorrência, inexistente até então.

1.2.2 Derradeiras Décadas do Século XX

Ao longo do século XX, produto da concentração de capital própria do capitalismo, nomeadamente da urgência de stisfazer as necessidades da grande massa de consumidores concentrada nas cidades, surgem novas actividades no domínio das práticas comerciais forçadas pela lógica do novo sistema: a lei da oferta e da procura.

Com a mecanização e a industrialização da produção chega também a tendência desta para se concentrar no espaço, tentando desta maneira aproveitar as vantagens, nomeadamente económicas, da localização, ao mesmo tempo que o cenário próprio do consumidor se cinge aos espaços lógicos de convivência ou local de trabalho, lazer, etc. Esta separação espacial entre a produção e o lugar onde se situa a massa consumidora, dá lugar de maneira progressiva a uma nova actividade: a distribuição comercial.

É importante esclarecer que esta actividade na sua função básica é tão antiga como o é o próprio comércio, pois









que a função última do comerciante é fazer chegar os bens de consumo ao público que os procura, o que é novo é a aparição da distribuição, não como apêndice ou área dependente da produção industrial, mas como actividade absolutamente autónoma que tem como objectivo pôr em contacto a esfera da produção de bens com a esfera consumidora.

A superação desta distância origina o nascimento de numerosos canais de distribuição que se ocupam, entre outras coisas, de conciliar não só a separação física mas também a separação temporal, pois que os produtos que são fabricados de maneira contínua não são consumidos com a mesma cadência, mas de forma doseada e em frequências distintas. A absorção do volume produtivo é liderada por esta nova parte da ligação comercial que supõe a aparição das grandes cadeias de distribuição como novos canais comerciais.

A presença de inúmeras transacções entre o sector da fabricação de bens e o consumidor final, é a responsável pelo incremento dos custos unitários sendo que põe ao serviço do consumidor toda a logística adequada que faz com que os produtos sejam consumidos no momento em que são necessários, e num mercado cada vez mais competitivo e exigente que obriga ao cumprimento de requisitos de salubridade, segurança, qualidade e normalização.

Todo este processo de evolução na actividade comercial ocorre, cronologicamente falando, a partir das décadas sessenta e setenta do passado século XX, e de maneira sequencial vão-se implementando os primeiros formatos que respondem a estas novas necessidades manifestadas pela população situada num novo cenário, em permanente transformação mas caracterizado, como já foi dito anteriormente, pela separação de espaços em função dos seus usos: residencial, laboral, de lazer, etc...

A evolução e aparição de novos formatos comerciais, desde os supermercados (anos 60, 70) até à aparição dos parques temáticos e cidades comerciais localizados nas periferias e subúrbios das grandes cidades (década de 90), está intimamente ligada aos processos económicos dominantes nestas etapas e protagonizados pelo fenómeno da globalização (economia à escala mundial) e, portanto, caracterizados pela standardização dos processos de transacção e consumo, convertendo em definitivo a massa consumidora num ente homogéneo e passivo, longe de qualquer indício da singularidade própria da outrora hegemónica oferta comercial, a do pequeno comércio.







1.3 SÍNTESE CRONOLÓGICA

Em jeito de conclusão, esquematizamos de seguida as marcas cronológicas imprescindíveis para entender o "artefacto" cidade, o cenário sobre o qual pretendemos actuar.

Lembremos que não podemos estabelecer um cronograma único para toda a Europa, pois os processos não tiveram lugar ao mesmo tempo em toda a parte. Mas podemos tipificar certas etapas que respondem com maior ou menor coincidência à realidade dos factos:

- Fins do século X, início do séc. XI nascimento da cidade europeia entendida como espaço de convivência permanente ligado fundamentalmente a dois factores: a defesa e a actividade comercial;
- 2ª metade do século XIX Na sequência da Revolução Industrial produz-se a grande transformação das cidades com a chegada maciça de população às mesmas;
- Décadas de 60 e 70 do século XX as periferias perfeitamente constituídas são já uma realidade em todas as cidades europeias;
- Décadas de 70-80 aparição das primeiras gerações de grandes formatos comerciais em consequência do advento das grandes cadeias de distribuição comercial.
- Década de 90 instalação maciça das últimas gerações de formatos comerciais caracterizadas pela forte agressividade nas políticas comerciais - grandes superfícies, cidades comerciais, parques temáticos - com frequência ligadas a operações de especulação imobiliária.

1.4 A CRISE DO MODELO DE GESTÃO ACTUAL

Esta vertiginosa mudança da realidade das nossas cidades, nos aspectos físico, social, económico e cultural, na qual, cada vez mais, os aspectos de identidade própria e portanto sociológicos importam menos, ao impor-se a simplificação e homogeneização dos processos como sinónimos de progresso e bem-estar (na medida em que se equipara progresso e bem-estar à maior capacidade de adquirir bens), coloca-nos perante um panorama radicalmente diverso do que até agora conhecíamos quando se tratava de gerir e actuar sobre espaços urbanos.







Por tudo isto, como gestores é importante tomar consciência desta nova realidade e dos elementos que a compõem. Falamos da "gestão de espaços urbanos" no sentido de conhecer o mais profundamente possível a realidade que encaramos e poder actuar sobre ela de maneira eficiente, reportando ao colectivo um benefício, uma melhoria, que seja antes de tudo quantificável, mensurável a médio prazo.

Se, como fica demonstrado, a realidade mudou, e fê-lo de maneira contundente e rápida, é óbvio que os mecanismos de actuação usados no passado já não servem. No mínimo, os métodos de actuação devem ser complementados com outros que melhor respondam às necessidades da cidade actual, às suas peculiaridades e dos seus agentes que, como veremos, possuem novos perfis e procuram, de quem tem a responsabilidade de gerir o espaço comum, novas soluções. Mas definamos bem quais são as mudanças dos elementos que conformam a cidade.

1.4.1 A Nova Realidade Urbana

São vários os parâmetros que definem uma cidade. Podemos defini-la desde o ponto de vista morfológico, se atendermos ao estilo dos seus prédios, ou da distribuição territorial, se nos ocuparmos dos seus espaços, do ponto de vista económico, se nos referirmos aos valores que reportam as suas actividades empresariais (empregos, produtividade, etc.), de um ponto de vista funcional, se atendermos aos seus usos, e sociológico, se estivermos a referir o perfil dos seus habitantes.

Façamos uma breve aproximação ao novo conceito de cidade, a nova realidade urbana.

1.4.1.1 A Mudança do Cenário. A Globalização.

Todos estes parâmetros têm sido alterados nos últimos tempos e permanecem numa constante mudança, o que nos obriga a adequar o nosso modus operandi na hora de actuar sobre eles.

O fenómeno da globalização trouxe consigo um novo perfil de cidade caracterizado pela "concorrência entre cidades", inexistente até à altura. As cidades concorrem, por exemplo, no terreno do turismo, e para isso especializam-







-se e dotam-se de infra-estruturas próprias da sua actividade. Desta maneira, a cidade que opta por concorrer no terreno dos congressos, realiza investimentos centrados na criação de espaços aptos para albergar estes eventos e compete com outras cidades procurando destacar-se e ser melhor qualificada. Aquelas que têm como bandeira o património cultural realizam vultosas campanhas promocionais e estimulam os empresários para investirem em infra-estruturas hoteleiras que conformem uma oferta qualificada. O mesmo acontece com aquelas que centram a sua actividade na exploração dos recursos naturais. Isto no que diz respeito ao sector turístico.

Mas as cidades contemporâneas concorrem em muitos outros sectores. Por exemplo no das actividades empresariais, pretendendo atrair para si investimentos públicos e privados que as tornem em centros de captação de recursos e de população com o objectivo de crescer. Neste sentido assistimos nesta parte da Europa a um fenómeno cada vez mais habitual, e por isso de dimensões dramáticas como problema, que é a deslocação de empresas e unidades de produção para países em vias de desenvolvimento nos quais os custos, nomeadamente os que se prendem com a mão-de-obra, são muito menores. Este facto só é possível num mundo que se tem convertido num grande e único mercado e no qual as transacções de capitais não têm nenhum tipo de impedimento. Esta é a nova realidade. Não nos compete a nós avaliar os aspectos positivos e negativos deste sistema, mas tão só analisar as suas características para que possamos actuar neste novo cenário.

Além do sector empresarial, outros campos como o do desporto (ter a melhor equipa de futebol por exemplo, traz grandes benefícios) ou da educação (ser ou não cidade universitária) são novas determinantes da cidade actual.

Em definitivo a cidade mudou face a conceitos que têm mais a ver com as técnicas de mercado e a concorrência do que com o simples uso para o convívio. E isto é quase uma exigência dos novos tempos, pelo que se a cidade que não fôr capaz de responder a estes parâmetros tende a perder população e, portanto, recursos, em benefício de outras. Como diria Peter Hall "as cidades correm para se salvarem".

1.4.1.2 A Cidade e as "Novas Centralidades"

Mas a cidade também mudou na sua distribuição territorial. O constante crescimento, a aparição de novos subúrbios,









a especulação do solo que trouxe consigo o desenvolvimento de novos espaços habitacionais mais afastados do centro urbano onde o preço do metro quadrado é menor gerou novos espaços que precisam de todos os serviços próprios de uma cidade. Isto tem originado as chamadas "áreas de nova centralidade", nas quais, em função da densidade dos seus usos (habitacional, comercial, cultural, desportivo, etc.), se estabelecem fluxos que as convertem em espaços de grande concorrência, o que provoca diversas polaridades dentro de uma mesma cidade. Como já se explicou anteriormente, o centro da cidade é uma questão conceptual e não geográfica.

Outra das origens de novas centralidades está na regeneração de zonas que perderam a actividade para a qual haviam sido criadas e que, portanto, se tinham convertido em áreas marginais e abandonadas. Um bom exemplo é a actual zona das docas lisboetas, que de área caída em desuso relativamente à actividade originária se converteu num ponto atractivo da cidade, gerando uma nova polaridade.

Também a celebração de eventos de grande expressão contribuem para o aparecimento de novas centralidades. Se continuarmos com o caso lisboeta, a realização da EXPO'98 envolveu a recuperação e revalorização de um espaço absolutamente degradado.

Em definitivo a cidade muda também no que diz respeito à sua fisionomia e distribuição territorial, o que nos obriga a reelaborar a nossa estratégia.

1.4.1.3 O Cidadão. Os Novos Perfis.

Na nova realidade urbana mudam, evidentemente, também as suas personagens. O consumidor não é um elemento passivo, bem pelo contrário. Mais formado, mais familiarizado com as novas tecnologias, melhor informado e com maior capacidade de deslocação, vê reduzirem-se os impedimentos na hora de escolher aquilo de que precisa ou de que gosta. Cada vez são menos os obstáculos que em tempos passados obrigavam a massa consumidora a ser mercado cativo da oferta local. Se esta não fôr suficientemente atractiva não será procurada pelo grosso do novo perfil de cliente. As formas tradicionais de transaccionar já não nos servem e é preciso uma permanente actualização da maneira de vender.









As tecnologias que referimos jogam também um papel determinante nesta nova realidade. A Internet tem provocado, de facto, a "morte da distância" e do efeito proximidade. Compra-se desde a residência, desde o escritório e, provavelmente, com as mesmas garantias ou maiores do que as que o cliente pode encontrar perto de sua casa. E mesmo aquilo que até ao momento era património exclusivo do comércio tradicional, o atendimento personalizado, pode encontrar aqui um novo e sério concorrente, pois que o comércio através da Internet permite ao cliente personalizar aqueles produtos que se adaptam aos seus gostos e passatempos predilectos e receber periodicamente no seu computador as ofertas desses produtos "feitos para si". É só uma questão de marketing.

Mas são mais os ingredientes dos novos perfis de consumidor. A esperança de vida tem-se alongado na maioria dos países europeus desde os fins do século XIX até aos anos 80. Este fenómeno criou um novo extracto consumidor representado pela geração da pós-reforma, quer dizer aquele colectivo que depois de cumprir os seus 30 ou 40 anos de actividade laboral tem diante de si mais 20 anos de vida. Este colectivo tem uma série de necessidades e apetências concretas em função do seu poder aquisitivo, do seu estado de saúde, dos seus gostos, etc., e o mercado e a cidade têm de responder a elas, sob pena de que as procure noutro local.

O colectivo representado pela população imigrante, fenómeno cada vez mais presente no nosso espaço urbano, ocupa um outro lugar dentro do panorama de perfis próprios da nova sociedade urbana. Como todos os anteriores, também este possui as suas necessidades às quais é preciso dar resposta.

Não há dúvida de que aspectos como a residência, a ocupação laboral ou a educação são prioritários nestes colectivos, e a capacidade de integração e de combater o fantasma da marginalidade é um dos maiores reptos a que a nova sociedade tem de dar resposta. Também esta deve saber tirar partido do que significa a presença súbita de um colectivo tão importante num momento em que as taxas de natalidade na Europa do primeiro mundo são das mais baixas da história e a ajuda que a população imigrante pode dar para manter, via impostos, os níveis de vida e bem-estar deste primeiro mundo.







1.4.2 A Planificação Urbana Actual

Uma vez que comprovámos que os factores demográficos, económicos, sociais, tecnológicos, etc., nos devolvem a imagem de uma nova sociedade urbana, de uma sociedade emergente, temos que analisar com que mecanismos, com que métodos, em definitivo com que ferramentas se está a trabalhar sobre este espaço vivo em permanente transformação.

Em geral o modelo de planificação urbana levado a efeito pelas instituições públicas, nomeadamente as Câmaras Municipais no caso português, e o Estado, naqueles casos em que as competências excedem as atribuídas ao governo local, corresponde a modelos próprios das primeiras manifestações de regulação do urbanismo, que tinham nascido com a intenção de submeter as tendências sociais e económicas do primeiro capitalismo às necessidades de equilíbrio social, sob um prisma racionalista. Isto é, estamos a falar de sistemas proteccionistas com grande afã regulador e marcada visão infra-estrutural. Estes modelos ultrapassados, na medida em que combateram e impediram os excessos próprios da vertente mais vorazmente especulativa da actividade construtora, entram claramente em conflito com uma realidade em permanente efervescência e transformação, em que a celeridade das mudanças obriga a dar resposta imediata às novas necessidades.

Uma visão exclusivamente normativa da planificação urbana não é suficiente para responder adequadamente à nova realidade social. Também não o é uma visão unilateral e não participativa da elaboração da planificação por parte das instituições às quais compete administrar o processo. Na nova planificação a visão deve ser estratégica e integradora. A interacção com os movimentos sociais, com a sociedade civil organizada, deve ser um princípio ordenador do plano e não uma consequência à posteriori da sua elaboração.

O tratamento uniformizante que caracteriza a maneira de planificar mais comum baseada apenas na ordenação do crescimento, limita, condiciona e frustra as potencialidades que toda a cidade actual esconde e que devem ser descobertas. Daí a importância do factor estratégico que, ao ser posto em evidência, garante que estamos realmente a projectar o melhor futuro possível para a cidade, já que o fazemos com base no que esta pode desenvolver.







Actuar de maneira dogmática, cingindo-se exclusivamente à ordenação do espaço sem ter em conta a capacidade de relação entre cada peça urbana e o valor exclusivo que esta tem, leva, na maioria das vezes, a cometer graves erros. Não se deve cair na tentação de actuar de maneira mimética, justificando a presença de infra-estruturas pelo simples facto de copiar outras cidades, sob a premissa de que não contar com elas seria sinónimo de perder "o comboio do progresso". Não é muito difícil encontrar hoje em dia, num raio de apenas duzentos quilómetros, dois ou mais aeroportos um em cada cidade, dificilmente justificáveis pelo tamanho das suas populações ou pela quantidade de tráfego que geram. Este será o exemplo mais extremo da febre bairrista de que às vezes padecem os dirigentes públicos, existindo outros exemplos menos espectaculares do ponto de vista do investimento mas nem por isso menos preocupantes. Contar com um conservatório superior de música, um mega-pavilhão desportivo, um parque de congressos e exposições ou um parque industrial em quase cada aldeia é uma moda claramente prejudicial, pois que na maioria dos casos não responde às necessidades e às potencialidades da localidade correspondente.

Em conclusão, podemos afirmar que o paradigma clássico da planificação urbana está claramente em crise na medida em que não é consequente com a nova realidade urbana que temos definida. Manifesta-se ineficaz ou, no mínimo, insuficiente. Temos que dotar-nos de novas ferramentas para responder às necessidades destes novos tempos. As novas metodologias de trabalho devem dar resposta à seguinte questão: o que é que se pretende ser? Existe pois uma nova forma de actuar sobre o espaço, aquela que é capaz de incidir de facto na transformação urbana, com vocação integradora. Estamos pois a definir uma nova metodologia de trabalho: a nova gestão de espaços urbanos.

1.5 A PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA DA CIDADE

Em contraposição com a planificação até aqui realizada, os tempos actuais exigem uma nova gestão do espaço público que terá de assentar numa metodologia de trabalho baseada numa nova planificação. Falamos assim da planificação estratégica da cidade, que é uma ferramenta que necessariamente nos tem de servir para implementar acções de desenvolvimento económico e social baseadas em objectivos de longo prazo previamente definidos, que transformem a cidade e as suas periferias em espaços concorrentes e sempre com a participação activa dos agentes sociais e cidadãos em geral.







A primeira premissa desta planificação é a de abrir um processo de reflexão que nos permita conhecer o que somos e o que queremos ser. Este processo, como já se tem dito, tem de ser participativo e para isso é preciso que se estabeleçam os canais de participação social, habilitando os fóruns e organismos que para tal sejam necessários.

O processo estratégico tem de responder às questões: por quê e para quê? Tem de ser um processo multidisciplinar baseado no consenso, no compromisso e na participação. É um processo que se fundamenta num pacto público privado como única maneira de alcançar os objectivos pretendidos.

Outra das suas premissas é a da credibilidade, o processo precisa ser acreditado e assumido pelas partes para ter futuro e cumprir os seus objectivos. Tem que contar pois com uma forte liderança, garante da credibilidade, e com suficiente apoio social e político.

O processo de planificação estratégica deve respeitar os seguintes passos:

- Definição do modelo organizativo
- Diagnóstico da situação
- Análise dos temas estratégicos
- Definição de metas e objectivos
- Elaboração do plano de acção
- Acompanhamento e valorização

Estamos pois diante de novas exigências processuais na hora de planificar o futuro da cidade. Com critérios claros como a participação, a integração, a confiança nas próprias potencialidades e o rigor e seriedade no trabalho. Quiçá um dos elementos mais importantes desta nova maneira de encarar a realidade dos nossos espaços colectivos, seja o de atingir um consenso, um pacto entre o sector público e o privado. O espaço que habitamos, no qual desenvolvemos a nossa actividade profissional e familiar e todas aquelas que complementam a nossa vida (o lazer, etc.), está sujeito a normas, e são as instituições que elegemos democraticamente as encarregadas de executá-las. Dito de outra forma, o espaço público, o de todos, tem de ser necessariamente gerido. O que acontece é que





na hora de elaborar o catálogo de normas que nos deve reger para os próximos anos, já não é suficiente que os autarcas se apoiem num conjunto de especialistas que desenhem o melhor plano possível, mas sim que esse conjunto de normas, esse plano seja pactuado com os diversos colectivos sociais (devidamente organizados e representados), de tal maneira que responda às necessidades de todos e que todos se sintam implicados não só no seu desenho e elaboração, como também no seu cumprimento.

Isto é precisamente o que entendemos por "Gestão de Espaços Urbanos": uma empresa colectiva que aborda todas as casuísticas da cidade contemporânea dum ponto de vista dinamizador, potenciador dos principais valores que a comunidade tem, e que faz da participação dos cidadãos o elemento-chave da execução dos seus programas.

Estamos pois a valorizar o conceito ESPAÇO PÚBLICO como elemento que deve presidir a qualquer decisão de futuro.

1.5.1 A Qualidade do Espaço Público

Segundo o geógrafo e urbanista catalão D. Jordi Borja "as virtudes do urbanismo actual verificam-se na qualidade do seu espaço público". Ele é de opinião de que a cidade-negócio destrói a cidade e reclama dos poderes públicos que reduzam os efeitos desequilibrantes que o mercado livre gera. Não concorda com a ideia de que a sociedade atravessa um processo de despolitização e sustenta que, acerca da cidade dos próximos anos, da que está para vir, apenas temos tendências e intuições, mas não certezas.

Muitos dos problemas de que hoje padecem as nossas cidades são provocados por falta de planificação, pela improvisação na execução de acções infraestruturais ou, como acontece com maior frequência nos últimos tempos, pela claudicação do poder autárquico às "virtudes" dos muitos investimentos privados. Centros degradados e/ou abandonados, periferias que crescem de maneira desorganizada e geram problemas de comunicação (saturação do trânsito, de abastecimento...), novos espaços mal planeados e que não estão dotados de equipamentos para a população (escolas, centros de saúde, praças, espaços para o lazer, equipamentos culturais, etc.), em todos estes casos a qualidade e o valor do espaço público não estão a ser acautelados, subordinando-se aos interesses do investimento privado.









É muito importante tomar consciência de que a qualidade dos espaços públicos é o valor essencial de uma cidade. Mas isto porquê?

- Porque só com base numa perspectiva que procure a qualidade do espaço público poderemos criar lugares que construam cidade, que sejam espaços de continuidade entre o centro e as periferias em oposição às periferias desordenadas e caóticas.
- Porque só tendo em conta o valor do público propiciaremos espaços dotados de infra-estruturas para o convívio e o intercâmbio, para a vida comunitária.
- Porque é a visão de carácter público na planificação a que garante a permanência e potenciação dos valores identitários de uma comunidade, aquilo que a faz diferente e, logo, que a torna atractiva e concorrencial. A identidade cultural está no urbanismo, na monumentalidade que reflecte a maneira de fazer e de ser de um povo.

Só através desta perspectiva podemos tratar com garantias de futuro os espaços urbanos. Mas que entendemos por "qualidade do espaço público"? Que características tem de ter uma cidade para ter "qualidade"?

O doutor em ciências económicas D. Agustín Rovira Lara, num dos seus múltiplos relatórios sobre comércio e cidade, assevera que esta deve ser habitável, moderna e competitiva. Habitável, por exemplo, desde o ponto de vista da sua qualidade ambiental. A cidade actual deve considerar na sua planificação e desenvolvimento todos os aspectos referentes à sustentabilidade e à sua relação com o meio e articular os mecanismos que garantam o respeito pela conservação do património ambiental em que se insere. Mas também tem de ser habitável sob a perspectiva do equilíbrio dos seus espaços e da sua oferta.

A cidade moderna tem de ser capaz de satisfazer as necessidades dos seus usuários. Deve ser também acessível às pessoas, às actividades e finalmente tem de ser competitiva, atractiva para visitantes e investidores, participativa, estando este ponto relacionado com a sua capacidade para se distinguir das demais, de ser distinta.





A cidade habitável, moderna e competitiva conta com espaços para o encontro de pessoas, de lugares onde os colectivos da cidade (associações, entes sociais e demais) se reúnam e tomem partido nas decisões que lhes dizem respeito. Cria espaços para a produção, lugares de trabalho, de negócio, de comércio. Lugares modernos adaptados às necessidades dos utilizadores. Gera espaços para a cultura dotando-se de equipamentos que promovam o intercâmbio (casas da cultura, teatros, auditórios, etc.). Tem também em conta os lugares para a formação, centros de investigação e de ensino que aumentem a capacidade atractiva da cidade. Conta também com lugares para a integração que contribuam para a reestruturação social e que aumentem a qualidade de vida dos seus cidadãos.

Em conclusão, uma cidade que define áreas para os seus diversos usos, que os contempla todos porque previamente os identificou mercê de um rigoroso estudo que lhe permitiu conhecer as carências e as necessidades. É uma cidade com qualidade.

1.5.2 Conclusão de Capítulo

Neste capítulo procurámos definir o que é a gestão de espaços urbanos a partir de uma perspectiva de acção proactiva e contemporânea. A primeira conclusão que se retira é que, para gerir com sucesso espaços urbanos, é necessário ter um profundo conhecimento do que é o conceito "cidade". É preciso saber como se conformou, que elementos influíram na sua evolução e como chegou até nós. Cada cidade é um mundo, com as suas origens e a sua evolução particular. Deste modo descobriremos os vestígios que configuram os seus sinais de identidade, fonte de inspiração para traçar as novas estratégias e linhas de trabalho.

Aliás, temos reparado que um processo de gestão de espaços urbanos consciente das mudanças acontecidas na realidade social e territorial do espaço sobre que se debruça, aposta na reconsideração das metodologias de trabalho que se utilizam para actuar sobre o espaço, e pela sua actualização, atendendo às procuras reais do momento.

Um processo de gestão de espaços urbanos deve estar obrigatoriamente incluído num outro programa muito mais amplo e articular-se-á com a planificação geral da cidade. Este tipo de planificação, condizente com os tempos









actuais e pelos motivos já explicados, deve responder a um modelo de carácter estratégico, que defina objectivos e metas baseando-se nos critérios da participação, da integração e do aproveitamento das potencialidades da cidade.

Finalmente, a gestão de espaços urbanos é um processo quantificável, mensurável, avaliável a médio e longo prazo e em permanente revisão, em concordância com a celeridade com a que a realidade muda e, portanto, adaptandose permanentemente a estas mudanças.

Em definitivo, digamos que a gestão de espaços urbanos é aquele processo que compreende todas as acções necessárias para gerir espaços públicos, dotando-os de qualidade com o objectivo de que a mesma forneça aos seus cidadãos bem-estar e satisfação.

Falaremos no capítulo seguinte, de forma pormenorizada, da metodologia de trabalho específica para a colocação em funcionamento de um processo de gestão de espaços urbanos, das suas características, dos seus protagonistas e da importância da profissionalização do processo.





2. METODOLOGIA DE TRABALHO PARA UM MODELO DE GESTÃO

Construir a cidade nos dias de hoje compreende muitos aspectos e, obviamente, pode fazer-se partindo de muitas perspectivas (moradias, infra-estruturas, redes de comunicação, etc.), mas a que nos ocupará será a que tem a ver com a actividade comercial. Já evidenciámos ao longo da história, a importância que, para o desenvolvimento e evolução das cidades, teve e tem a actividade comercial, o tecido económico em geral e, particularmente, o comércio. Segundo Rovira Lara, fazer cidade é fazer comércio e fazer cultura, sendo, sem dúvida, dois dos aspectos que mais dinamizam e socializam a dinâmica de uma cidade.

Neste capítulo iremos tratar tudo o que é relativo ao processo de implementação de um modelo comercial adequado para uma cidade que pretenda ser uma cidade de qualidade. Uma cidade em que o sector público, longe de ser um mero regulador, se propõe ser o PROMOTOR.

2.1 A ACTIVIDADE COMERCIAL NA CIDADE ACTUAL

No capítulo dedicado à análise da evolução da cidade, foi descrita a importância que para a nova configuração da cidade tiveram os efeitos da revolução industrial dos finais do século XIX, nomeadamente a agressividade que as novas formas de operar, comercialmente falando, introduziram nas últimas décadas do passado século XX. Tudo isto gerou inúmeros problemas ao conjunto da cidade e muito especialmente aos centros históricos (entendidos como os lugares que albergaram o nascimento da cidade) e à actividade comercial ali existente (quase sempre pequeno comércio).

Estas zonas, que na sua altura foram a ÚNICA cidade e, portanto, o espaço que reunia em seu redor todos os usos possíveis (residencial, laboral, educacional, de lazer, etc.), passaram, com a aparição das primeiras ampliações e subúrbios, a ser unicamente centro por conservar ainda a maioria das funcionalidades e a ser a parte da cidade mais frequentada convertendo-se, finalmente, em espaços residuais por terem perdido a capacidade de serem concorrentes com as novas polaridades que de maneira contundente deslocam o protagonismo destas zonas para novas áreas, normalmente melhor dotadas tanto no aspecto residencial como no âmbito da oferta comercial e de serviços em geral.





O panorama das zonas antigas, históricas, velhas (a linguagem é muito explícita às vezes), apresenta-nos desta forma uma realidade que tem padecido de um processo de constante degradação e que decorre das causas e motivos que destacamos nos pontos seguintes.

2.1.1 Os Centros Históricos

Contar com um parque habitacional moderno e com melhores prestações foi sem dúvida um estímulo mais que justificado para que as novas gerações optassem por adquirir as suas habitações fora do quadro dos centros históricos. Isto trouxe consigo uma nova problemática, a falta de renovação das gerações e o aumento da desertificação das zonas centro, o que fez com que a população residente corresponda ao perfil de colectivo envelhecido, reformados na sua maior parte, e de baixo poder de compra.

A falta de poder de compra impede aqueles que são proprietários de manter um nível de conservação dos edifícios consoante as suas necessidades e, no caso dos que são inquilinos, de usufruir de uma habitação em condições já que os proprietários, sujeitos a regimes de renda antiga, renegam os investimentos nas propriedades de baixa ou nula rendibilidade.

Nesta linha de causa-efeito deparamos com um novo problema: a terciarização desmesurada do recinto antigo, num processo que alguns autores denominam como de invasão-sucessão e que se caracteriza pela ocupação, por parte de instituições públicas e também privadas, dos edifícios emblemáticos da zona, substituindo o uso residencial pelo uso administrativo, com a agravante acrescida do horário de funcionamento cujo encerramento ocorre cerca das três da tarde. A este processo acresce a proliferação de actividades de ócio, sobretudo as de carácter nocturno, e os seus consequentes problemas de ruído e conflituosidade com o uso residencial.

As rendas baixas para o uso residencial, provocadas pelo mau estado de conservação dos edifícios, fazem com que estes comecem a ser habitados pelas camadas sociais mais marginais e de menor poder aquisitivo, o que envolve um grave problema de segregação sócio-espacial gerando guetos de marginalidade. Seria a aplicação do teorema de Thomas ao conceito de cidade: se os indivíduos definem uma situação como real, é real nas suas consequências. Pode ser que o espaço não seja um lugar inseguro, marginal e degradado, ou pelo menos não tanto quanto se

34





imagina, mas se assim fôr visto pelo colectivo, a consequência será a criação de uma espécie de topofobia ligada ao fenómeno de exclusão social.

Finalmente, podemos citar alguns dos elementos que mais têm contribuído para a grande degradação da qualidade urbanística dos espaços mais nobres das nossas cidades, com especial enfoque na actividade comercial, em virtude de esta se desenrolar na rua, neste caso, no centro histórico. O uso maciço do automóvel trouxe consigo um duplo elemento negativo para estes espaços. Por um lado, facilitou o acesso à habitação nas periferias das cidades na medida em que aproximou distâncias, por outro, invadiu uma zona que não estava pronta nem desenhada para assumir de forma maciça este novo elemento. A saturação provocada pelo trânsito rodoviário dos centros das cidades retirou espaço para o convívio, para o uso pedonal e, consequentemente, por muito que se queira pensar o contrário, para a actividade comercial. Esse espaço foi ganho e aproveitado pelos grandes formatos comerciais que são agora as mecas do ócio e do lazer, os lugares de encontro, divertimento e, é claro, de abastecimento e consumo. As ruas dos centros das cidades foram tomadas pelos veículos, expulsando das mesmas os peões.

Um último elemento é configurado pela falta de versatilidade das zonas históricas para albergar as melhorias na prestação de serviços de qualidade tanto aos cidadãos como às actividades comerciais. A penetração das novas tecnologias, como a fibra óptica ou as redes de gás, vê-se limitada pelo inatingível custo de instalação, especialmente tendo em conta o carácter limitado da clientela que procuraria tais recursos, supondo uma desvantagem competitiva para aquelas empresas que, instaladas dentro dos centros históricos, pretendem subsistir.

Todo este relato descreve perfeitamente qual é a realidade actual de uma parte da cidade, a sua parte mais nobre e, normalmente, a mais deteriorada. Mas como se comportam o resto das áreas da cidade?

2.1.2 Primeiros Alargamentos e Bairros

Em função da evolução da cidade e, obviamente, de parâmetros como o tamanho da mesma e a localização, as características destes primeiros povoamentos alteram-se. Em termos gerais, podemos dizer que estes espaços, desenvolvidos normalmente a partir da segunda metade do século XX (décadas de 60 e 70), são os que gozam







hoje em dia de maior densidade de população, de maior frequência de usos e, por conseguinte, os que, pela sua funcionalidade, ostentam o título de "centro nevrálgico" da actividade das nossas cidades. A sua malha comercial coincide com os locais onde se situavam as lotas e comércios de pequenas empresas autónomas (aquelas que iniciaram a transição da zona velha-zona nova) e os supermercados de primeira e segunda geração, apesar de nas últimas décadas se ter verificado uma forte entrada de grupos multinacionais.

A presença de outro tipo de serviços como as profissões liberais, actividade bancária e mesmo as dotações e instalações académicas, culturais, etc., costumam converter estes espaços em zonas de alta qualidade tanto residencial como comercial e, portanto, em espaços de grande capacidade de atracção para altos investimentos.

Digamos pois que as primeiras ampliações das cidades são, em termos gerais, os espaços que desfrutam do melhor posicionamento dentro do conjunto e através dos quais se articulam as relações com os demais espaços da cidade.

Mas a sua malha comercial tão-pouco está livre de problemas. Os espaços urbanos derivados da especulação urbanística da década de setenta (nomeadamente no caso espanhol), têm gerado espaços pouco significativos do ponto de vista urbanístico, sobretudo se os compararmos com a monumentalidade própria dos centros históricos. Especialmente nos casos em que não tenham existido políticas de renovação e modernização dos espaços públicos (praças, ruas, etc.). A aparição agressiva das periferias, dotadas de fortes equipamentos comerciais, tem atrasado muito a oferta destes recintos, que costumam ter uma baixa especialização. No caso concreto dos subúrbios denotase uma notável infra-estruturação comercial ao primar o uso residencial sobre o terciário.

Todos estes elementos complementam-se com um baixo nível de tecido associativo que não permite dar uma resposta coordenada às novas concorrências, melhor organizadas e com melhores condições de base.

2.1.3 Periferias e Novas Centralidades

Sem poder definir, como quase sempre, cronologias exactas, podemos centrar-nos nas duas últimas décadas do



passado século XX e a actual do XXI para enquadrar o processo que se está a dar de aparição de novas periferias à volta das nossas cidades. Esta nova realidade contou recentemente com um impulso muito forte. O motor da aparição destes novos espaços costuma ser de diversa índole, se bem que o maior dinamismo foi provocado pela forte actividade do sector da construção, que na última década, tem registado um crescimento espectacular desenvolvendo novas urbanizações nos subúrbios das cidades, que atingem mesmo os concelhos limítrofes de menor dimensão.

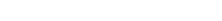
Outro elemento fortemente dinamizador é a situação de grandes equipamentos comerciais de toda a índole. As denominadas "grandes superfícies de venda" (GSV) desembarcaram mais ou menos recentemente nas nossas cidades de maneira notória e contundente, provocando com a sua aparição importantes alterações da estrutura comercial existente.

Estes novos espaços, em função do seu uso (exclusivamente residencial, comercial ou misto), vão configurando novas áreas, novas centralidades que deslocam ou complementam o centro nevrálgico da cidade proporcionalmente à sua capacidade de polarizar actividades.

Nos casos de maior equilíbrio geram-se multipolaridades, que, no caso de estarem bem dimensionadas no que diz respeito à sua procura, enriquecem e complementam a oferta da cidade transformando-a desta forma num espaço bem posicionado, atractivo e competitivo.

Também no caso destas novas periferias e subúrbios encontramos problemas como sejam a falta de espaços centralizadores (praças, recintos culturais, lugares para o convívio), pelo que este papel passa a ser descaradamente ocupado pelos recintos comerciais, nomeadamente os centros comerciais de carácter privado, gerando em seu redor grandes lacunas sem solução de continuidade e fracturando a transição centro-periferia. A consequência é a lógica dependência do veículo para a deslocação, o qual não deixa de ser um novo problema.

A falta de equipamentos básicos, caracteristica de zonas em expansão ou de recente criação, é um elemento que limita a habitabilidade e que faz com que estas sejam menos acessíveis e menos confortáveis contribuindo para a desertificação do espaço.





2.1.4 O Comércio como Instrumento que Favorece a Qualidade de uma Cidade.

Diante da realidade descrita, na qual a cidade actual apresenta variáveis diversas, novos espaços que friccionam a malha pré-existente, usos em desuso e novas procuras a que é necessário corresponder, o comércio apresenta-se como um elemento capaz de contribuir, em muito boa medida, para a conquista dos parâmetros de habitabilidade, modernidade e competitividade que uma cidade bem planificada e de qualidade carece.

Que mais-valias traz a actividade comercial?

- O comércio diferencia a cidade, fá-la mais distinta no caso de contar com uma malha comercial de qualidade, bem equilibrada e pensada em função do posicionamento que a cidade quer ter em termos comerciais. O comércio converte-se desta maneira num motor de atracção para outros públicos, num elemento que contribui para que a cidade seja mais moderna e mais competitiva.
- O comércio cria espaços relacionais em virtude de ter como cenário a rua, o espaço do peão, o espaço para o convívio, favorecendo a integração e limitando a segregação dos diversos colectivos que habitam a cidade.
- O comércio contribui para a regeneração do tecido urbano. Um comércio com qualidade procura a melhor conservação do espaço físico no qual se situa (loja, prédio, rua), impedindo a sua degradação.
 A maneira mais barata de manter uma cidade é contar com um sector comercial vivo, dinâmico e rentável.
- A actividade comercial gera riqueza. O lucro dos seus benefícios reverte sobre a própria cidade, especialmente o do pequeno comércio de carácter autóctone e não tanto o das grandes superfícies de capital transnacional, se bem que todas tenham que pagar algum tipo de imposto para a administração local. Mas, para além do benefício directo por via dos impostos, gera outro tipo de riquezas indirectas: gera postos de trabalho, cria uma rede de fornecedores e, como já se tem dito, um efeito de atracção para novos públicos.
- De um ponto de vista estratégico a actividade comercial é um elemento aglutinador, organizador da malha urbana. É um factor que gera centralidades e que fomenta a diversidade, a complementaridade, que procura ser mais eficiente e isso reverte obviamente favor da projecção da cidade.









Estes são apenas alguns dos argumentos sobre a importância da actividade comercial. Este sector é um elemento que não pode ser secundarizado numa planificação estratégica, constituindo um bom instrumento de valorização da cidade se estiver de boa saúde.

2.1.5 Considerações de Partida para uma Planificação Comercial

Antes de colocar em funcionamento um modelo comercial para uma determinada realidade, é preciso ter conhecimento de alguns princípios que devem presidir a esta actividade, se pretendermos o maior sucesso possível para o projecto.

O primeiro, porventura, prende-se com o facto de que qualquer modelo de gestão comercial que se pretenda desenhar e posteriormente executar tem de ser parte integrante do modelo de planificação estratégica da cidade. É ali que se devem incluir as necessidades (infra-estruturais, de ordenação do espaço, de meios, etc.) que o futuro modelo comercial vai procurar na cidade. Será trabalho colectivo, dos agentes representantes do sector comercial por um lado e dos dirigentes e técnicos da área pública pelo outro, o de coordenar esforços e conciliar interesses de tal maneira que o modelo comercial que se logre definir esteja perfeitamente incluído na planificação estratégica da cidade.

Já advertimos que este tipo de processos precisam, como ponto de partida, de um grande pacto público-privado sem o qual todos os esforços serão infrutíferos, pelo que cada parte precisa necessariamente da outra para atingir os resultados esperados. Temos pois aqui a primeira tarefa importante a realizar pelas pessoas que liderem o processo: a de conciliar interesses e pactuá-los, incluí-los por escrito mediante a fórmula jurídica correspondente (convénio, contrato, etc.), com o objectivo de que sejam compromissos irrenunciáveis para ambas as partes.

Um segundo elemento a ter em conta é que a actividade comercial em geral deve responder ao critério de prestação de serviço, adequando-se em todo momento às necessidades da procura. Isto é, não cair nem na fascinação de construir novos e grandes equipamentos pelo simples facto de copiar o que acontece noutros lugares, sem que isso tenha uma verificação na necessidade real de contar com esses equipamentos, nem, por outro lado, deixar-se levar pela nostalgia de manter, custe o que custar, infra-estruturas obsoletas que só dificultam e condicionam a boa marcha









do conjunto da oferta da cidade, evitando a sua natural substituição por novos equipamentos que respondam à procura do momento actual. É certo que no mercado compete à massa consumidora regular a oferta, premiar quem se considera útil e atractivo e penalizar quem não contribui com nada interessante, mas recordemos que estamos a falar de planificação e, portanto, do que se prevê fazer, pelo que estamos a tempo de evitar a penalização com que o mercado possa castigar um erro de visão. Neste sentido o comércio deve responder ao que o mercado procura em cadamomento e estar consciente de que a realidade está em permanente mudança.

Um terceiro elemento importante no momento de começar a planificação é entender o comércio como mais um equipamento da cidade, ao mesmo nível dos restantes, quer sejam educacionais, sanitários, culturais, etc., devendo ser incluído como mais uma dotação em todas as zonas da cidade, obviamente dimensionado em função da suas necessidades e respondendo ao critério de prestação de serviço anteriormente exposto. Se acreditarmos que o comércio é um instrumento que favorece a qualidade de uma cidade por todos os benefícios que envolve, é preciso que esteja presente em toda a cidade. Deste modo, evitaremos problemas de desnaturalização de espaços importantes da cidade como as denominadas "cidades-dormitório" ou "cidades-fantasma" e problemas próprios da deslocação necessária para adquirir os bens de uso quotidiano (saturação do trânsito, diminuição do tempo de ócio e de descanso, stress, etc.).

Outro elemento a ter em conta é o de estabelecer os mecanismos para detecção das mudanças de um sector em permanente transformação. As novas tecnologias, por exemplo, introduzem de maneira continuada e a grande velocidade mudanças na maneira de operar, de transaccionar e isto obriga a adaptar as infra-estruturas e os meios a essa nova forma de operar. Às vezes isto traduz-se numa mudança da aparência externa ou mesmo na aparição de novos formatos comerciais que respondam às novas necessidades do público consumidor. Em face disto, um dos critérios da nossa planificação é o de termos de ser suficientemente cautelosos para contemplar estas mudanças e as suas consequências.

Finalmente, um elemento de carácter quase regulador é que tudo quanto se passa na cidade deve estar perfeitamente coordenado e em sintonia com a planificação geral da cidade e ser coerente com os objectivos que se perseguem e que visam a qualidade da cidade que queremos ter.





2.2 CRIAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO

Existe uma evidência que, por ser tão óbvia, pressupomos que é entendida mas cuja menção se impõe, já que supõe a colocação em andamento do processo. Trata-se da ideia inicial que convoca os agentes participantes a iniciar o processo. A essa ideia inicial denominámo-la de motivação e é o passo prévio a qualquer outra acção e o primeiro na metodologia de trabalho. Por que é importante dar atenção à motivação? Porque é aí que residem os objectivos de raiz que se pretendem conseguir com este processo, a realidade que se pretende mudar e os diversos impulsos que movem os colectivos envolvidos na sua gestação. É importante entender a motivação como o passo zero, o motor que marca a saída de todo o processo e que define os compromissos de partida, sempre diferentes em cada caso.

Um modelo de gestão de espaços urbanos pretende "gerir espaços públicos dotando-os de qualidade com o fim de que reverta para os seus cidadãos bem-estar e satisfação", sendo um processo ambicioso marcado por vários compromissos, e tendo, nessa medida, de ser sério e rigoroso. Se não se cumprem estes requisitos não irá ter o retorno esperado. Isto porque terá de existir um entendimento entre as administrações públicas e os empresários, até porque terão de ser muitos e abundantes os investimentos públicos e privados para que o processo seja bem sucedido.

Como tal, um processo sério e rigoroso dota-se de uma metodologia de trabalho que lhe permita ter um profundo conhecimento de todos os parâmetros presentes no cenário sobre o qual vai actuar, que lhe garanta a colocação em funcionamento do modelo comercial mais adequado e que, é claro, lhe forneça as ferramentas adequadas para a execução das acções a realizar para a gestão com sucesso da área definida.

A experiência espanhola desenvolvida no domíniodo urbanismo comercial e, mais concretamente, no âmbito dos processos de revitalização de espaços urbanos degradados na última década, fornece uma metodologia de trabalho que, se não é igual em toda a parte, apresenta similitudes e adopta uma filosofia de fundo que se ajusta plenamente ao trabalho a desenvolver noutros contextos, nomeadamente, quanto às metas a atingir.







Considero de justiça e de rigor esclarecer que a metodologia de trabalho que aqui se utiliza é de elaboração própria e fruto da experiência de seis anos de gestão do projecto de revitalização comercial do Centro Histórico de Santiago de Compostela (liderando desde o início o Centro Comercial Aberto "Compostela Monumental", 1998-2004). Também outras experiências e contributos feitos noutras partes do Estado espanhol e transmitidos e aprendidos em cursos, seminários e congressos sobre este tema, ajudaram à elaboração deste manual, bem como o contributo de diversas consultoras, técnicos e especialistas que connosco colaboraram neste processo e os quais enumeramos no capítulo da bibliografia consultada.

Finalmente, convém sublinhar a importante experiência adquirida no trabalho desenvolvido como coordenador da Área de Urbanismo Comercial de Sarela Xestión s.l., onde, por exemplo, se elaboraram projectos de intervenção urbanística e estudos de viabilidade como os do Centro Comercial Aberto de Melide (Galiza) ou o estudo de mercado para o futuro Centro Comercial das Cancelas em Santiago de Compostela.

2.2.1 Fases Metodológicas

As fases que se estabelecem para a colocação em funcionamento de um modelo de gestão de espaços urbanos são as que se seguem:



Estes três grandes conjuntos compreendem a totalidade da informação necessária para colocar em funcionamento um modelo de gestão de área urbana. Na primeira fase definiremos com exactidão o espaço de trabalho onde vamos actuar ocupando-nos com o conhecimento aprofundado de todos os seus parâmetros (geográficos, sócio-





demográficos). Uma vez estruturada a informação, devemos estar em condições de realizar um diagnóstico que nos permita adequar o modelo comercial mais conveniente ao âmbito do nosso trabalho. A partir daí, passaremos à fase de elaboração do plano de acção onde estabeleceremos cada uma das acções a realizar num espaço definido de tempo e que nos garantam a concretização dos objectivos.

Um elemento importante de todo o processo de colocação em funcionamento de um modelo de gestão é o do tratamento da informação. Se em todo o processo tem que ser rigoroso, neste domínio muito mais. Toda esta informação, depois de tratada e analisada, terá de ser recolhida em vários documentos que conformarão os guias de trabalho, as orientações pelas quais se regerão as pessoas encarregadas de executar o modelo de gestão. Do mesmo modo, este jogo de documentos, em parte ou na sua totalidade, será o elemento de trabalho sobre o qual se basearão os acordos que unirão as partes (organismos e entidades públicas e privadas) que participarem no processo.

Como veremos em capítulo próprio, cada tipo de informação tem de ter um tratamento "ad hoc", bem como um suporte de recolha (gráfico, informático, etc.) procurando facilitar o seu uso, armazenamento e conservação.

Passemos pois à descrição de cada uma das fases que se incluem na metodologia de trabalho que definimos para colocar em funcionamento o nosso modelo de gestão de espaços urbanos.

2.2.2 A Fase de Estudo

O primeiro dos documentos a elaborar, e que servirá, não só para a tomada de decisões posteriores relativamente ao modelo comercial a escolher mas, e especialmente, para determinar se o processo faz sentido ou não, é o que denominamos Estudo de Viabilidade.

Este estudo, que contempla várias etapas, é o que nos confere toda a informação possível sobre o âmbito em que vamos actuar. Das suas conclusões dependerá o sucesso ou não do processo, pelo que um dado erróneo pode fazer variar irremediavelmente as conclusões e os diagnósticos elaborados.





O conhecimento do meio é fundamental para a tomada de decisões e, se a informação for precisa, é uma garantia daquela. Qualquer empresa que pretenda fazer um investimento procura ter um estudo de mercado que determine a viabilidade ou não do seu projecto. No nosso caso estamos a jogar com a empresa mais importante: com a cidade. É óbvio que precisamos da melhor informação possível.

As fases contempladas pelo nosso estudo de viabilidade são as seguintes:



2.2.2.1 Estudo da Área Potencial de Mercado (APM)

Definimos a Área Potencial de Mercado como "aquele espaço susceptível de ser influenciado por um efeito de atracção para um ponto desse âmbito, atracção que é provocada pelo volume e qualidade do equipamento comercial do qual está dotado um determinado núcleo". A delimitação da APM virá marcada por uma série de cálculos baseados nas teorias actuais sobre determinação de espaços comerciais. As técnicas utilizadas para esta determinação serão explicadas de seguida.

Trata-se pois de definir os limites daquele território que, por diversos critérios que irão ser explicados, alberga o que será o público-alvo, o consumidor no sentido mais amplo do termo do espaço urbano que temos de gerir. Uma vez definidos os limites do espaço objecto de estudo, faremos uma caracterização detalhada do mesmo desde os aspectos geográficos até aos que têm a ver com os seus moradores, com o fim de conhecer claramente o seu comportamento, hábitos, gostos e preferências. Para atingir estes objectivos, o estudo da APM contempla outra série de sub-fases ou pontos que tratam mais pormenorizadamente os aspectos seguintes:





- 1. Delimitação da Área Potencial de Mercado
- 2. Caracterização Territorial da Área
- 3. Hábitos de Consumo e Fluxos de Despesa
- 4. Balanço Comercial de Despesas
- 5. Diagnóstico de Área de Mercado

2.2.2.1.1 Delimitação da Área Potencial de Mercado

A constante evolução e a permanente mudança provocadas fundamentalmente pelo efeito do processo de globalização no qual nos encontramos imersos, obriga a uma frequente actualização das áreas de mercado na medida em que estas são produto dos fluxos comerciais provocados pelo conjunto dos consumidores nas suas deslocações desde os seus concelhos de origem até um concelho de destino, que normalmente se caracteriza por possuir um espaço central, o de maior dimensão em termos de dotação comercial, que provoca o efeito de atracção já referido no começo deste capítulo.

Esta necessidade de actualização quase permanente das áreas de mercado, em virtude da aparição de novas ofertas, novas centralidades, provoca a mudança da sua configuração e obriga à revisão das técnicas de determinação das áreas potenciais de mercado. É o que se tem verificado desde as últimas décadas do século passado.

É importante começar por dizer que as Áreas de Mercado são divisões territoriais feitas a partir de um critério fundamentalmente económico, questão pela qual não participam outras divisões territoriais mais usuais como são as de carácter político-administrativo e que delimitam concelhos, províncias, etc.

Dentro do conjunto de técnicas e modelos matemáticos e econométricos empregados para a determinação de áreas comerciais devemos começar por nomear o professor W.J. Reilhy, o primeiro a estudar a determinação de áreas comerciais em 1931 na Universidade Texas (EUA), e que foi quem teve maior divulgação ao longo do século XX com a sua "Lei de Gravitação Comercial" que aplica a teoria da "Lei de Gravitação Universal" de Isaac Newton aos equipamentos comerciais de uma determinada zona para definir áreas comerciais.









Posteriormente, têm sido muitos os contributos para este campo da análise, destacando-se Christalher (1935), Applebaum (1961), David Huff (1963), Jones e Wock (1984), Rust e Donthu (1995), entre outros, que complementaram e enriqueceram a teoria primária do professor Reilhy.

Não é pretensão deste manual fazer uma apresentação pormenorizada das diversas técnicas que actualmente se utilizam na determinação das Áreas Potenciais de Mercado, já que isso daria matéria para um outro estudo, mas apenas relacionar os diversos modelos que são utilizados habitualmente por quem enfrenta este tipo de estudos.

São dois os grupos ou famílias em que dividimos os diferentes modelos de determinação de áreas de mercado: os que adoptam a Perspectiva Descritiva-Determinista e os que seguem a Perspectiva Explicativa-Estocástica. Por sua vez estas subdividem-se em várias orientações e subgrupos expostos nos esquemas seguintes:









46







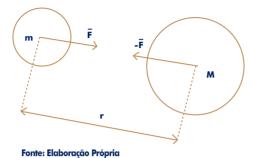
O conjunto de técnicas e modelos incluídos dentro da família dos denominados descritivo-deterministas, centram a sua acção no estabelecimento de áreas a partir da observação empírica, do comportamento dos consumidores e seguindo técnicas de determinação baseadas na gravitação comercial. Questões como o tempo de deslocação ou a densidade da procura são as principais variáveis que utilizam esta série de técnicas para determinar o âmbito de actuação.

De entre estas, a que teve mais sucesso e repercussão ao longo de tempo é sem dúvida a Lei de Gravitação Comercial de Reilhy, que passa por ser uma analogia da Lei de Gravitação Universal de Isaac Newton aplicada ao sector comercial.

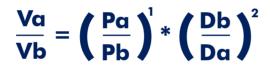




GESTOR DE CENTRO URBANO



O modelo de Reilhy é um modelo determinista e, aplicando a fórmula de Newton, expressa que as vendas que duas localidades (A e B) são capazes de atrair de uma localidade intermédia são directamente proporcionais à sua população e inversamente proporcionais ao quadrado da distância entre a localidade intermédia e cada uma duas localidades consideradas.



Va= total de vendas que a localidade "a" atrai sobre a localidade intermédia "t"

Vb= total de vendas que a localidade "b" atrai sobre a localidades intermédia "t"

Pa= População da localidade "a"

Pb= População da localidade "b"

Da= Distância da localidade "a" ao ponto intermédio "t"

Db= Distância da localidade "b" ao ponto intermédio "t"

Fonte: Elaboração Própria

O que Reilhy está a pôr em evidência com a sua teoria é que a decisão de comprar por parte de um consumidor não só tem a ver com a distância que o separa do ponto de venda, ao contrário do que expressa a técnica chamada dos Lugares Centrais de Christalher, como também tem relação com a qualidade e a dimensão da oferta.

É Converse quem, em 1949, apresenta uma nova ideia que vem completar a Lei de Reilhy ao identificar o ponto de indiferença entre duas cidades, isto é, o ponto no qual uma perde influência que é ganha pela contrária. Para isso, Converse introduz o elemento "equipamento comercial" medido em metros quadrados e defendendo que quanto maior é a oferta, maior é a capacidade de atracção. Com o seguinte exemplo, realizado recentemente dentro de um estudo de viabilidade para a vila de Melide na Galiza, poderemos entender melhor em que consiste o contributo de Converse. Tomemos como referência as cidades galegas de Lugo e Santiago de Compostela. A distância em quilómetros entre ambas é de 103 km. A superfície comercial de Lugo é de 172.838,16 m2 e a de Santiago de







Compostela é de 232.077 m2. Pois bem, se aplicamos a fórmula de Converse obteremos o resultado de 48,2 km que é a distância a que se situa exactamente a vila de Melide, na estrada entre Santiago e Lugo. Quer dizer, Melide marca o ponto de indiferença no qual a Área Potencial de Mercado de Santiago de Compostela deixa de ter efeito sobre os consumidores para passar a exercer a sua atracção a superfície comercial de Lugo. Dito doutra maneira, os cidadãos que moram a partir do quilómetro 50 da estrada entre Santiago e Lugo (partindo de Santiago), optam por fazer as suas compras na cidade de Lugo em vez de se deslocarem a Santiago de Compostela seguindo o critério de proximidade em função da quantidade de oferta.

$$D_{SL} = \frac{km}{1 + \sqrt{\frac{m2 \text{ e.c.a}}{m2 \text{ e.c.b}}}} = x$$

Dsl= distância ao ponto de indiferença

Km= distância em quilómetros entre as duas cidades comparadas
M2 e.c.a= metros quadrados de equipamento comercial da cidade "a"
M2 e.c.a= metros quadrados de equipamento comercial da cidade "b"
X= distância em quilómetros

Fonte: Elaboração Própria

Este tipo de métodos deterministas, incluídos na família dos já referidos descritivo-deterministas, tiveram grande evolução e desenvolvimento ao longo do século XX, especialmente o método Reilhy que se tornou um ícone dando origem a uma importante linha de investigação. Complementado com a fórmula de Converse converteu-se na fonte de inspiração da maioria dos investigadores do geomarketing. No entanto, tem sido objecto de muitas críticas por não incluir outro tipo de critérios que têm mais a ver com o pensamento do consumidor e com as valorações de tipo subjectivo que este faz quando decide comprar. É precisamente neste outro tipo de questões que se fundamenta a segunda família de modelos de determinação.

O grupo de técnicas e modelos incluídos dentro da corrente denominada explicativo-estocástica é caracterizado pela utilização de modelos probabilísticos de selecção, os quais permitem a introdução de novas variáveis influentes na tomada de decisão de um consumidor na hora da escolha do seu estabelecimento comercial. Esta família tem como elemento predominante a inclusão de modelos compensatórios de probabilidade de base estatístico-econométrica que põem o acento no indivíduo e não só na oferta comercial. Contam com uma divisão em dois grandes grupos como se pode ver no esquema anterior: o da perspectiva de preferências reveladas e o da avaliação directa da utilidade. O primeiro deles, envolve uma outra subdivisão em três grandes blocos de modelos: os de interacção espacial, os de Logit de eleição discreta e os modelos dinâmicos espaciais.









Todos eles, como modelos explicativos, fundamentam a sua filosofia no conhecimento das vontades mais ou menos expressas pelos consumidores relativamente às preferências sobre os estabelecimentos comerciais já existentes. Desta maneira, os pontos de origem e destino são fixados contemplando estas preferências.

Não sendo, como dizíamos, objecto deste estudo explicar pormenorizadamente cada uma das técnicas, e para quem o assim procure remetemos para as referências bibliográficas deste manual, só nos cabe destacar a importância que para o futuro dos estudos de determinação de áreas comerciais teve a figura e o pensamento de David Huff, que em 1963 e partindo das teorias deterministas de Reilhy e Converse, apresenta uma nova fórmula conhecida como Índice de Huff, uma das mais representativas da escola explicativo-estocástica. Huff advoda que são afinal os consumidores quem decide qual é a oferta que mais os convence. Neste sentido a sua proposta é muito mais realista.

O modelo de Huff esquematiza-se da seguinte forma:

$$P_{ro} = \frac{m2 \text{ e.c.a * tva}^{-2}}{m2 \text{ e.c.a*tva}^{2} + m2 \text{ e.c.b*tvb}^{2} + m2 \text{ e.c.c*tvc}^{2}} = X$$

Fonte: Elaboração Própria

tva= tempo de viagem em minutos desde a cidade "a"
tvb= tempo de viagem em minutos desde a cidade "b"
tvc= tempo de viagem em minutos desde a cidade "c"
M2 e.c.a= metros quadrados de equipamento comercial da cidade "a"
M2 e.c.a= metros quadrados de equipamento comercial da cidade "b"
M2 e.c.c= metros quadrados de equipamento comercial da cidade "c"

X= percentagem de vezes que o consumidor efectua a sua compra

Pro= número de probabilidade de que um consumidor efectue a sua compra

Como podemos comprovar, David Huff introduz novos elementos como o tempo que o consumidor gasta a percorrer um trajecto e não só a distância. Estabelece também um mínimo de três pontos ou lugares referenciais para determinar a frequência com que o consumidor-tipo optaria por inclinar-se por cada um desses lugares desde um ponto de origem compreendido entre ambos. Desta forma estabelece o quadro territorial da APM baseando-se em frequências determinadas pelas isócronas (tempo preciso para percorrer uma determinada distância) como elemento condicionador da vontade do indivíduo.

O resultado deste método vemo-lo claramente no exemplo que se segue e que é extraído também do citado estudo de viabilidade para a vila de Melide (A Corunha).





Tomamos uma localidade intermédia, neste caso Arzúa, situada a 30 quilómetros a leste de Santiago de Compostela e tentamos descobrir o número de vezes que um consumidor residente nesta localidade se deslocaria à vila de Melide situada a 15,6 km para realizar as suas compras. Para isso comparamos Melide com outras duas vilas de estrutura comercial similar ou superior e a distâncias diferentes. Os resultados são apresentados no sequinte quadro:

| LUGAR | DISTÂNCIA (KM) | TEMPO (MINUTOS) | EQUIP. COMERCIAL (M²) | |
|----------|----------------|-----------------|-----------------------|--|
| Betanzos | 45,5 | 56 | 21.868 | |
| Lalín | 50 | 42 | 26.832 | |
| Melide | 15,6 | 12 | 11.857 | |

Com estes dados e aplicando o índice de Huff obtemos o seguinte resultado:

$$\mathbf{P}_{\text{ro}} = \frac{11.857 * 12^{-2}}{11.857 * 12^{^{2}} + 26.832 * 42^{^{2}} + 21.868 * 56^{^{2}}} = \mathbf{0,79}$$

Fonte: Elaboração Própria

Isto significa que em cada cem viagens que um consumidor residente em Arzúa faz para fazer compras a cada uma destas três localidades, 79 são à vila de Melide. Reparemos que contrariamente à Lei de Reilhy, a importância do equipamento comercial de Melide é claramente menor que a das duas outras localidades. Apesar disso o consumidor escolhe maioritariamente em favor da vila mais próxima ressaltando a importância do factor tempo.

Como se conclui, os modelos baseados no paradigma explicativo-estocástico oferecem uma visão mais próxima e fiável da realidade na hora de determinar Áreas Potenciais de Mercado.

Apesar dos modelos pertencentes ao grupo Logit de Selecção Discreta e Dinâmicos Espaciais serem muito mais complexos e ricos nas suas análises e nas suas conclusões, já que introduzem muitas mais variáveis como o factor





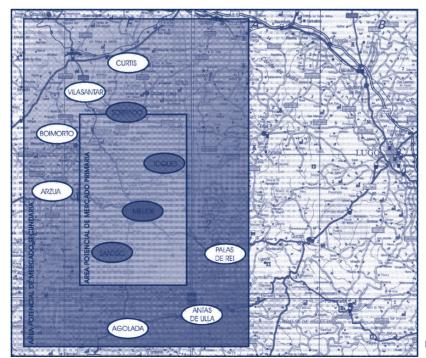




da concorrência ou os mecanismos de selecção perante ofertas similares, consideramos suficientemente introduzido o tema dos modelos de determinação de áreas comerciais e, portanto, não vamos aprofundar a sua análise.

Uma vez escolhido o modelo ou a técnica mais conveniente à nossa realidade concreta, chega o momento de abordar e, depois de feitos os cálculos correspondentes, analisar os resultados que nos levarão a definir claramente os limites da nossa área de influência.

Cabe aqui relembrar de novo a importância do tratamento dos dados. Normalmente costuma utilizar-se software específico desenhado exclusivamente para este tipo de trabalhos. Por defeito, as habituais folhas de cálculo e bases de dados são úteis ferramentas de trabalho, mas o mais importante é ser muito cuidadoso na sua elaboração e tratamento, bem como no seu armazenamento. Costumam ser grandes volumes de informação que devem ser tratados com rigor. Concluído o processo de cálculo e análise deveríamos obter um resultado similar ao que podemos ver de seguida:



Fonte: Elaboração Própria







Neste quadro (o exemplo corresponde mais uma vez ao estudo feito sobre a vila de Melide), representamos de forma gráfica a área potencial de mercado (APM) do lugar objecto de estudo, bem como a subdivisão da mesma em subáreas, normalmente três: primária, secundária e terciária.

A subdivisão em duas ou três áreas faz-se em função das isócronas (distância medida em tempo). Assim definimos que os lugares compreendidos entre 0 e 10 minutos conformarão a área primária, aqueles que se situem num perímetro que vai de 10 a 20 minutos a área secundária e aqueles destinos que superem os 20 minutos até ao limite da APM conformarão a área terciária. Cumpre esclarecer que este critério isonométrico não é mais do que uma orientação, pelo que, em função da dimensão da cidade que se esteja a tratar, estes valores podem ser alterados ou mesmo descartados se não responderem à realidade que se pretende estudar. As macro-cidades, por exemplo, respondem a outros valores e nestes casos a subdivisão da APM tem necessariamente que ser feita seguindo outros parâmetros, dado que pode dar-se o caso de que lugares incluídos por distância dentro da área primária, sejam menos acessíveis em tempo (por volume de trânsito, p.e.) do que outros que pertençam a áreas mais afastadas. Neste caso o critério terá sempre de ser o da maior acessibilidade.

Uma vez definidos os limites, é o momento de analisar o conteúdo.

2.2.2.1.2 Caracterização Territorial da Área

Neste capítulo debruçamo-nos fundamentalmente sobre o estudo do âmbito geográfico que envolve a APM. Trata-se de reflectir sobre aspectos orográficos e climáticos, bem como geopolíticos, relativamente à sua divisão territorial. Inclui-se também neste capítulo tudo o que é relativo ao seu posicionamento em relação a outras áreas, às principais infra-estruturas e vias de comunicação e à sua extensão em quilómetros. Qualquer outro aspecto que contribua de maneira significativa para definir o perfilda área (aspectos de índole cultural, económica, etc.), deve ser acolhido neste capítulo, já que será de grande utilidade na hora de desenhar uma estratégia comercial para o nosso espaço urbano.









2.2.2.1.3 Hábitos de Consumo e Fluxos de Despesa

Aqui inserimos uma das partes mais importantes da informação que deve oferecer um estudo de viabilidade. Consiste em realizar uma caracterização sócio-demográfica da APM, isto é, em estudar quantos são, como são e como se comportam o conjunto dos consumidores pertencentes à nossa área de mercado.

São diversas as fontes que nos podem proporcionar informação precisa. Normalmente recorre-se aos Institutos Nacionais de Estatística, aos Anuários e demais publicações de entidades públicas e privadas, bem como aos dados recolhidos pelo próprio através de trabalho de campo imprescindível neste tipo de processos.

Conhecer o número de habitantes da APM é relativamente simples. Outro elemento de que precisamos é o número de fogos já que as unidades familiares são também unidades de consumo. Mas nem todo o público que mora numa determinada área é susceptível de ser consumidor da mesma. Tomando como referência o já indicado índice de Huff, estabelecemos o número real de consumidores susceptíveis de realizar as suas compras no nosso âmbito.

No quadro abaixo, e continuando com a vila de Melide como exemplo, podemos comprovar como de um total de 40.326 habitantes, depois de aplicar o índice corrector de Huff, ficamos com 55,2% de potenciais consumidores que com maior certeza serão o público-alvo que frequenta a oferta comercial do nosso âmbito de actuação.











| LUGAR | CENSO | PERCENTAGENS | CONSUMIDORES | % TOTAL APM |
|------------|--------|--------------|--------------|-------------|
| PRIMÁRIA | | | | |
| Toques | 1.550 | 86,67% | 1.343 | |
| Sobrado | 2.400 | 42,55% | 1.021 | |
| Santiso | 2.249 | 52,28% | 1.176 | |
| Melide | 8.345 | 80,00% | 6.676 | |
| TOTAL | 14.544 | 70,24% | 10.216 | 25,33% |
| SECUNDÁRIA | \ | | | |
| Boimorto | 2.500 | 52,33% | 1.308 | |
| Arzúa | 6.676 | 78,78% | 5.259 | |
| Antas | 2.676 | 18,19% | 487 | |
| Palas | 4.007 | 83,59% | 3.349 | |
| Agolada | 3.875 | 13,90% | 539 | |
| Vilasantar | 1.610 | 42,12% | 678 | |
| Curtis | 4.438 | 9,50% | 422 | |
| TOTAL | 25.782 | 46,71% | 12.042 | 29,86% |
| APM | 40.326 | 55,20% | 22.259 | 55,19% |

O passo seguinte no estudo da caracterização demográfica será o do estudo dos parâmetros de evolução dessa população. Isto é, precisamos saber com detalhe se, comparado com outros âmbitos - outros concelhos, outra região, ou o conjunto do país - a população do nosso âmbito tem um comportamento positivo ou negativo. Quer dizer, se temos uma população mais ou menos envelhecida do que o resto dos nossos concorrentes. Como é óbvio, este factor reveste-se de um grande significado quando traçarmos a nossa estratégia comercial, o nosso posicionamento. Séries cronológicas de evolução da população, taxas de densidade de população estabelecidas por subáreas e todo o tipo de dados que nos ajudem a compreender e conhecer os parâmetros reais do ponto de vista demográfico são fundamentais.











O passo seguinte na caracterização do nosso público-alvo será dado pela segmentação da população pertencente à APM. Com o fim de conhecer todos os possíveis perfis estabelecemos segmentações atendendo a vários parâmetros:

- Intervalo de idades
- Nível de instrução ou formação académica
- Actividade profissional

Outro elemento de grande importância é o da estrutura económica da APM começando, por exemplo, pela renda familiar disponível, dado fundamental para o capítulo do balanço económico da nossa área. Aqui pertencem os dados derivados de índices que devemos ter em conta para configurar a estrutura económica da área. A seguir destacamos os que são mais utilizados:

- Índice Turístico
- Índice Comercial
- Índice Industrial
- Índice de Actividade Económica

Uma vez coligida esta informação estaremos em condições de realizar a segmentação dos consumidores da nossa APM em função da sua ocupação profissional. Será este o primeiro passo para obter a segmentação de consumidores atendendo ao seu rendimento e à sua capacidade média de despesa, informação que a título de exemplo apresentamos no quadro seguinte:











| ÁREAS DE INFLUÊNCIA | SEGMENTOS DE CONSUMIDORES | RECEITAS (€/HAB.) | DESPESAS (€/HAB.) |
|------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------|
| PRIMÁRIA | Agricultura e Pescas | 4.720,30 | 1.309,41 |
| | Indústria | 7.456,71 | 2.336,93 |
| | Construção | 8.688,10 | 2.973,07 |
| | Serviços | 6.498,97 | 1.889,80 |
| SECUNDÁRIA | Agricultura e Pescas | 4.903,51 | 1.134,18 |
| | Indústria | 7.746,13 | 2.563,20 |
| | Construção | 9.025,31 | 3.218,42 |
| | Serviços | 6.751,21 | 2.071,95 |
| MELIDE | Agricultura e Pescas | 5.096,64 | 1.260,40 |
| | Indústria | 8.051,22 | 2.735,00 |
| | Construção | 9.380,78 | 3.380,83 |
| | Serviços | 7.017,12 | 2.166,89 |

A importância dos dados recolhidos num quadro como o que nos serve de exemplo é altíssima. No entanto, em oposição a estes dados devemos colocar aqueles que aludem à capacidade de venda da nossa superfície comercial com o fim de determinar a viabilidade ou não da nossa iniciativa.

Mas antes de passar ao capítulo do balanço, temos um passo prévio não menos importante que é o de conhecer o comportamento de compra dos nossos públicos-alvo. Este tipo de informação obtém-se por meio do que denominamos trabalho de campo através de inquéritos de rua ou telefónicos.

As margens de erro serão estabelecidas segundo o número de inquéritos realizados, bem como a sua amostragem. Quanto maior fôr a dimensão do inquérito maior será também o seu índice de fiabilidade. Para um inquérito de comportamento de compra utilizam-se vários critérios ou entradas mas alguns são inexoráveis neste tipo de





estudos. Precisamos saber a frequência das compras, o tipo de deslocação, como é feita, qual é a tipologia de estabelecimento que frequenta, quais são os bens de consumo diário, ocasional e do lar que costuma adquirir, etc. Com esta informação estaremos em condições de elaborar o PERFIL DO CONSUMIDOR-TIPO da nossa área potencial de mercado, que responde a um modelo de comportamento determinado, diferente de caso para caso e, portanto, exclusivo. Não será preciso insistir na importância que para a nossa estratégia tem este dado. A política comercial que desenvolvamos, se quer ter sucesso, tem de ser ad hoc.

2.2.2.1.4 Balanço Comercial

A realização do balanço comercial da APM supõe, porventura, o dado mais importante do nosso estudo de viabilidade, visto que, do seu resultado positivo ou negativo, depende a viabilidade do projecto. Um mercado saturado não justifica investimentos que não possam ser rentabilizados. Se um processo de gestão de espaços urbanos não é apenas uma questão meramente mercantil, os seus elementos de trabalho, a actividade comercial, são-no, e nessa medida está condicionado a procurar uma mais-valia, um valor acrescentado para os destinatários finais das suas acções: os cidadãos.

O passo prévio para a realização do balanço comercial é o conhecimento da estrutura comercial da nossa área de mercado e da sua capacidade de vendas. Novamente recorremos às nossas fontes públicas, próprias ou privadas, para dar conta do número de estabelecimentos com que contamos, do sector a que pertencem e do número de metros quadrados que possuem. Depois aplicaremos o índice correspondente à média de vendas por sector/m2 para obter o volume de vendas anuais de toda a nossa estrutura. O exemplo seguinte mostra-nos com clareza o exposto.



58









| ESTRUTURA COMERCIAL | N° DE ESTABELECI- MENTOS | SUPERFÍCIE | TAXA (€/M²) | VENDAS |
|------------------------------|-----------------------------|------------|----------------|---------------|
| Alimentar | 285 | 13.314 | 1.141,93 | 15.203.656,02 |
| Não Alimentar | 444 | 41.701 | | 55.351.866,73 |
| Equipamento Pessoal | 106 | 5.592 | 1.755,57 | 9.817.147,44 |
| Equipamento do Lar | 104 | 14.986 | 757,93 | 11.358.338,98 |
| Outro Comércio Especializado | 234 | 21.123 | 1.617,97 | 34.176.380,31 |
| TOTAL | 729 | 55.015 | | 70.555.522,75 |

Desta maneira estabeleceremos a capacidade aproximada de vendas da nossa estrutura comercial. Passaremos então a calcular o valor da despesa declarada do nosso público-alvo, ou seja da população que mora na APM. Este dado obtémse estabelecendo percentagens sobre os hábitos de consumo e o nível de rendimento que conhecemos dos habitantes da nossa área e cruzando-os com os dados obtidos dos organismos oficiais sobre o nível de despesa por sector.

| TIPO DE DESPESA | PRIMÁRIA | SECUNDÁRIA | АРМ | MELIDE |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Alimentação Seca | 1.481.565,28 | 2.774.023,53 | 4.255.588,80 | 953.364,10 |
| Perecíveis | 8.038.019,72 | 15.050.066,42 | 23.088.086,14 | 5.172.340,08 |
| Drogaria | 879.356,62 | 1.646.472,14 | 2.525.828,76 | 565.852,24 |
| Perfumaria | 774.193,35 | 1.449.568,65 | 2.223.762,00 | 498.181,32 |
| Consumo Frequência Diária | 11.173.134,97 | 20.920.130,74 | 32.093.265,71 | 7.189.737,74 |
| Têxtil | 6.170.256,32 | 11.552.940,98 | 17.723.197,30 | 3.970.463,52 |
| Lar | 6.612.006,06 | 12.380.055,52 | 18.992.061,58 | 4.254.722,57 |
| Restante Não Alimentar | 6.984.49,17 | 13.077.479,84 | 20.061.970,01 | 4.494.410,27 |
| Consumo Freq. Não Diária | 19.766.752,55 | 37.010.476,34 | 56.777.228,89 | 12.719.596,36 |
| TOTAL | 30.939.887,52 | 57.930.607.08 | 88.870.494,60 | 19.909.334,10 |









Uma vez que temos a informação da capacidade de venda da nossa estrutura comercial e os dados da capacidade de despesa do nosso público-alvo, estamos em condições de estabelecer o balanço comercial da nossa área que no caso de negativo (maior capacidade de despesa de que venda), significa que o projecto que pretendemos gerir é viável e, no caso contrário, dificilmente justificável.

Continuando com o exemplo com o qual temos vimos a ilustrar as explicações, vemos no quadro abaixo, a existência de uma capacidade de despesa (uma procura) superior em dezoito milhões de euros anuais à capacidade de venda da estrutura comercial, o que supõe que a área tem capacidade de crescimento para poder atender a uma procura que neste momento foge para outros locais, já que a oferta comercial existente não é capaz de satisfazer toda a capacidade de consumo.

| ÁREAS DE INFLUÊNCIA | OFERTA | PROCURA | SALDO |
|------------------------|---------------|---------------|----------------|
| PRIMÁRIA | 28.825.373,22 | 30.939.887,52 | -2.114.514,30 |
| SECUNDÁRIA | 41.730.149,53 | 57.930.607,08 | -16.200.457,55 |
| APM | 70.555.522,75 | 88.870.494,60 | -18.314.971,85 |
| MELIDE | 26.162.305,30 | 19.909.334,10 | 6.252.971,20 |

O objectivo que todo o bom gestor tem é o de reverter essa situação e impedir que outros espaços estejam a lucrar com esta fuga, estimada em mais de dezoito milhões de euros anuais. Com os elementos referenciados até aqui, o estudo determinaria a viabilidade do caso em análise.

2.2.2.1.5 Diagnóstico da Área de Mercado

Tanto neste capítulo como no que diz respeito ao caso da Área de Comércio Denso (ACD), elaborar-se-á uma análise de Debilidades, Ameaças, Forças e Oportunidades ou D.A.F.O. (análise SWOT) e uma outra análise denominada C.A.M.E. que responde às iniciais de Corrigir, Afrontar, Melhorar e Explorar. A realização deste tipo de análises identifica problemas e faz ressaltar os elementos-chave (forças) nos quais pode fundamentar-se a estratégia de melhoria da envolvente objecto de trabalho.





Os dados obtidos da análise farão parte do conjunto de documentos de trabalho que, juntamente com o plano de actuação comercial e o plano director nele incluído, o gestor de área deverá ter em conta no desenvolvimento das suas acções de trabalho. Converter as ameaças em oportunidades e as debilidades em forças é a máxima a seguir. A isso ajuda a análise C.A.M.E.

Finalmente, é importante ser preciso na definição de cada um dos conceitos porque às vezes não é muito simples identificar ameaças, enquanto é extremamente fácil confundir forças com oportunidades. O exercício tem de ser muito rigoroso neste sentido, se queremos que surta efeito.

2.2.2.2 Estudo da Área de Comércio Denso (ACD)

Procuramos neste capítulo o conhecimento o mais detalhado possível da nossa estrutura comercial, do espaço que serve o público-alvo e sobre o qual vamos traçar a nossa estratégia de revitalização do espaço urbano.

É importante fazer várias excepções com o fim de esclarecer conceitos. A área de comércio denso deve ser identificada com aquele espaço urbano que pretendemos gerir. Neste sentido temos de ser muito precisos, extremamente precisos, porque disso dependerá o sucesso ou fracasso da nossa gestão. Que se pretende dizer com isto? Pois simplesmente que a ACD é, primeiro, um espaço claramente definido, delimitado, abarcável e reconhecível, segundo, que essa área pode coincidir ou não com os limites da cidade, isto é, nalguns casos (menos frequentes) compreenderá a totalidade da vila ou cidade, noutros apenas um bairro, um centro histórico, uma ampliação da cidade ou uma zona centro. Mas sempre, sempre, teremos de delimitar, definir de forma exacta o espaço sobre o qual pretendemos actuar.

Do mesmo modo que utilizámos técnicas para a definição de Áreas Potenciais de Mercado, para a definição da ACD utilizamos critérios. Se bem que a estrutura comercial ali situada seja a nossa oferta, nunca devemos esquecer que estamos a trabalhar sobre um espaço público e que o que nos interessa é o conjunto do espaço sobre o qual vamos traçar a nossa estratégia comercial e não só a estrutura comercial. As praças, as fontes, o património cultural, as igrejas, bibliotecas, museus, cinemas, teatros e demais instalações públicas ou privadas são parte da nossa







infra-estrutura e sobre ela fundamentaremos o nosso trabalho. Cumpre lembrar que isto é um projecto de cidade, que deve estar integrado e em perfeita sintonia com a planificação de cidade, e que o gestor é o nexo de união do pacto entre o público e o privado e a parte técnica e executora de um plano conhecido e assumido por todos os seus actores.

Feitos os esclarecimentos, começaremos o estudo da ACD partindo do primeiro objectivo: delimitar o âmbito de actuação. Este é um processo nada simples e no qual deveremos ter muito cuidado para poder contar com o espaço de maior qualidade possível.

O primeiro dos critérios a ter em conta na hora de definir os limites da ACD é precisamente o da densidade. Precisamos de uma área rica e diversa na sua oferta, por isso, quando estabelecermos o número de ruas que farão parte do nosso âmbito de actuação, fá-lo-emos com base na densidade comercial de cada rua. É importante que exista alguma continuidade e que não tenhamos ruas com uma respeitável actividade comercial na continuação doutras praticamente mortas deste ponto de vista. Para que a ACD funcione, tem de ter continuidade e homogeneidade do ponto de vista do número de estabelecimentos. Portanto, o primeiro critério será o da densidade comercial.

Um outro critério será o da mobilidade. Se uma avenida de grande capacidade com quatro vias para circulação de viaturas atravessa a nossa ACD temos de considerar se uma via interessante de acesso se converte numa barreira divisória que impede e dificulta a mobilidade dos transeuntes, dos clientes, entre uma parte da nossa área e outra.

Uma vez definido o âmbito que abarcará a Área de Comércio Denso, começaremos o estudo em profundidade dos seus parâmetros. Definiremos assim a sua superfície, o número de pontos de actividade económica com que conta (reparem que não referimos estabelecimentos mas pontos de actividade económica). Neste sentido, convém dizer que nem só as autoridades públicas e os representantes comerciais devem estar neste tipo de projectos. As profissões liberais (advogados, médicos, etc.) devem sentir-se participantes e apoiantes desta ideia colectiva. O quadro abaixo exemplifica os principais parâmetros que se devem ter em conta na nossa análise:







| Perímetro | 6.27766 m |
|--|---------------|
| Superfície | 266.324,30 m² |
| Pontos de actividade económica (p.a.e.) | 318 |
| Superfície comercial | 19.800 m² |
| Densidade comercial (comércio por hectare) | 26,64 |
| Número de ruas | 121 |
| Número de ruas com comércios e serviços (dos p.a.e.) | 97 |

O dado que refere a densidade comercial é de vital importância uma vez que mede a quantidade de oferta que somos capazes de albergar e a sua concentração no espaço. Segundo estabelecem os professores Ares Fernández e García González-Llanos no seu livro "Cambios en los hábitos de compra y el comércio minorista em Galicia. 1982-2001", de modo diverso do que acontecia na década de 80 do passado século, na actualidade o preço dos produtos cedeu o primeiro lugar em importância à variedade da oferta no momento da escolha, por parte do consumidor, do estabelecimento comercial em que irá efectuar as suas compras. Quer dizer, o consumidor subordina o factor preço a uma maior diversidade de produtos. O cliente acorre àqueles espaços comerciais onde existe variedade, não lhe sobrepondo o custo do que pretende adquirir. Daí que, para nós seja extremamente importante contar com o maior índice de densidade comercial possível dentro do nosso espaço, já que essa componente elevará a capacidade de atracção da nossa oferta.

O passo seguinte do estudo da Área de Comércio Denso é conhecer a Estrutura Comercial e a qualificação da oferta comercial que a configura. Saber quantos estabelecimentos e pontos de actividade temos não é suficiente se desconhecemos a que sectores pertencem e que peso tem cada um dos sectores. Para isso é preciso determinar o Índice de Especialização Comercial da nossa ACD. O quadro que se segue ilustra este conceito:









GESTOR DE CENTRO URBANO

| ESTRUTURA SECTORIAL | | % |
|-----------------------------------|-----|-------|
| Agricultura, pecuária e pesca | 0 | 0,00 |
| Construção | 3 | 0,94 |
| Comércio a retalho | 143 | 44,97 |
| Comércio grossista | 4 | 1,26 |
| Indústrias da madeira e do móvel | 3 | 0,94 |
| Outras indústrias | 20 | 6,29 |
| TOTAL COMERCIAL | 173 | 54,4 |
| Restauração | 79 | 24,84 |
| Banca e seguros | 17 | 5,35 |
| Serviços domésticos ou de limpeza | 0 | 0,00 |
| Serviços do automóvel | 11 | 3,46 |
| Outros serviços | 38 | 11,95 |
| TOTAL SERVIÇOS | 145 | 45,6 |
| TOTAL | 318 | 100 |

Podemos observar no quadro anterior que os dados que tomamos como exemplo estabelecem uma forte presença do Comércio de Retalho e uma não menos forte presença do sector Serviços, nomeadamente da Restauração. Este índice de especialização devolve-nos uma imagem que caracteriza o perfil da nossa área e que devemos analisar se é ou não o adequado ao público-alvo que determinámos quando analisámos a APM e, nomeadamente, se é o que nos ajudará a conformar a estratégia do futuro posicionamento que queremos alcançar para a nossa área de intervenção.

Um alto índice de especialização é, a priori, um dado positivo, na medida em que focaliza um modelo de oferta. Só se a qualidade da oferta não acompanhar ou não se ajustar aos gostos do mapa de públicos que temos definido será um dado a corrigir.







BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE CENTROS URBANOS

Um último passo no conhecimento da Área de Comércio Denso será o de realizar um estudo da qualidade urbanística do âmbito de actuação. Mediante o método de observação directa do espaço criaremos uma ficha técnica rua a rua que defina a qualidade, o estado de conservação, a limpeza, condições de circulação que caracterizam a ACD.

Incluímos aqui o modelo de ficha técnica utilizado pela nossa equipa de trabalho:

Ficha técnica

1 ANALISE URBANÍSTICA

1.1 Características gerais da loja e o seu contorno

| Estado de pavimentação e raio de acção. | - Iluminação sim |
|--|---------------------------------------|
| - Desnivelado | - Iluminação não - Tubagem exposta |
| Com business | - Cabo eléctrico exposto |
| - Suio | - Maceteiros / embelezadores |
| - Em bom estado em geral | - Barreiras arquitectónicas |
| - Em mau estado em geral | - burreras a quiecunicas |
| | 5 Estado interior da loja comercial. |
| 2 Estado da via. | - Aspecto ordenado |
| - Com buracos abertos | - Aspecto desordenado |
| - Com buracos tapados | - Aspecto limpo |
| - Linhas visíveis | - Aspecto sujo |
| - Linhas não visíveis | - Circulação interior boa |
| - Em bom estado em geral | - Circulação interior má |
| - Em mau estado em geral | - Não existe risco para o cliente |
| | - Existe risco para o cliente |
| 3 Lugares de estacionamento. | - Iluminação deficiente |
| - De1a5 | |
| - De 6 a 10 | 6 Sinalização e outros |
| - De 11 a 15 | - Passadeira de peões a menos de 50m |
| - De 16 a 20 | - Semáforo a menos de 50m |
| - Mais de 20 | - Pavimentação para cegos até 50m |
| - Nenhum | - Semáforos para surdos até 50m |
| - Parking a menos de 150m. | - Rampas nos passelos |
| - | - Nome de rua sinalizado |
| 4 Mobiliário urbano a menos de 50m. | - Sinais em língua estrangeira |
| - Árvore/s | |
| Front Lord (Lord (| |







2.2.2.3 Diagnóstico da Área de Comércio Denso

Como fizemos aquando do estudo da Área Potencial de Mercado, devemos agora realizar as análises D.A.F.O. e C.A.M.E. aplicadas à informação obtida a partir do estudo da ACD.

Como foi dito, a realização destas duas análises é fundamental para a determinação do modelo comercial que deveremos escolher para o espaço urbano que estamos a gerir. É importante mais uma vez ser muito cuidadoso na hora de definir e identificar as possíveis ameaças e debilidades bem como escolher as forças, visto ser aí que centraremos a nossa estratégia de revitalização e dinamização da área de trabalho.

Em consonância com o afirmado anteriormente, as políticas de planificação geral da cidade devem coincidir nos objectivos e estratégias com aquelas que resultarem do nosso estudo. Daí a importância de conceber planos de carácter estratégico com versatilidade suficiente que permitam mudar as orientações das políticas concretas de parte do território visto que nem sempre se elaboram sequencialmente no tempo os programas gerais e aqueles que correspondem a uma área determinada da cidade.

Estabelecer sistemas de interlocução entre os responsáveis pela gestão de áreas urbanas e os responsáveis da administração geral é, como já foi visto no capítulo correspondente, uma questão de vital importância. Se as estratégias e objectivos para cada área não são coincidentes, colidirão afectando os propósitos de uma melhoria qualitativa do espaço que estamos a gerir.

Mas neste aspecto teríamos que ir muito mais longe e como veremos mais adiante, no capítulo reservado às propostas para um modelo português, deve ser norma habitual de procedimento criar órgãos estáveis de trabalho entre a parte pública e a privada. Órgãos que, com a sua correspondente figura jurídica, obtenham reconhecimento na suas tomadas de decisão. Estamos a trabalhar sobre espaços altamente sensíveis e tudo o que ali se passe é de vital importância para o devir da cidade. Nada deve ser deixado à improvisação.

Portanto as conclusões e os diagnósticos dos nossos estudos têm que ser não só conhecidos por quem tiver a função



e responsabilidade de governar o espaço público, como também devem ser assumidos solenemente para que o projecto caminhe de maneira séria e rigorosa.

2.2.3 Definição do Posicionamento Estratégico

Após todas estas análises estaremos em condições de adoptar o conjunto de decisões mais importantes de todo o processo. Para isto, como até agora, seguiremos uma metodologia apropriada estabelecendo uma série de pontos a seguir para desenhar o modelo comercial adequado para a nossa área, nomeadamente:

- 1. Detectar as Chaves da Viabilidade
- 2. Criar o Conceito e Componentes do Modelo Comercial
- 3. Determinar do Mapa de Públicos

2.2.3.1 Chaves da Viabilidade

Os elementos identificados como forças e oportunidades nos diagnósticos feitos anteriormente darão a informação sobre quais são os argumentos-força da nossa oferta comercial. O contraste e equiparação da nossa oferta presente com as concorrentes dar-nos-ão também os elementos-chave para traçar a nossa estratégia.

Questões como dispôr de massa crítica suficiente na envolvente que seja susceptível de secundar a futura oferta, ou dispôr de uma periferia emblemática desde o ponto de vista arquitectónico, como costuma acontecer nas zonas centro das nossas cidades, ou o aproveitamento de algum ícone importante (evento desportivo de grande magnitude) a desenvolver dentro dos limites da nossa área comercial e que tenha grande capacidade de atracção, dispôr de uma forte especialização comercial ou de um bom apoio institucional, ser um destino turístico importante ou prevera construção de uma via de comunicação de alta capacidade costumam ser argumentos nos quais apoiamos a nossa estratégia e em redor dos quais estruturamos o nosso posicionamento.

Cada realidade apresenta um elenco de possibilidades diferentes a explorar. O importante, metodologicamente









falando, é saber detectá-las e desenvolvê-las. Às vezes as oportunidades moram muito perto e não reparamos na sua existência. Da habilidade e tenacidade dos gestores depende o saber resgatar estes elementos e fundamentar neles o nosso trabalho.

As chaves da viabilidade de um processo de gestão de espaço urbano são, em definitivo, argumentos e motivos que provocam ou podem provocar, no caso de serem detectados e apresentados à massa consumidora, um maior fluxo de deslocações para a nossa área de actuação e uma maior captação de recursos que reverta em benefício do nosso colectivo.

2.2.3.2 Conceito e Componentes do Modelo Comercial

Na actualidade, qualquer formato comercial de última geração com sucesso não responde ao modelo tradicional de aditamento comercial sem prévio estudo, mas a um esquema mecanicista de planificação do espaço e determinação do formato mais conveniente para cada caso.

É precisamente neste processo de planificação onde se estabelece a criação de um CONCEITO GLOBAL de âmbito comercial como passo prévio e mediante o qual se tratam os deficits observados no sistema comercial (o que conhecemos como nichos de mercado) que se estabelecem as qualidades espaciais da futura implantação ou do projecto arquitectónico de reabilitação.

Assim que seja avaliada e processada a informação recolhida iremos extrair as consequências que nos permitam criar o CONCEITO GLOBAL DE ESPAÇO COMERCIAL que melhor se ajuste às necessidades, objectivos e metas que conformarão o nosso futuro espaço comercial urbano.

Não será simples construir um conceito global de espaço comercial, especialmente quando estamos a trabalhar não sobre estruturas novas, mas sobre arquitecturas pré-existentes. Neste sentido, a ajuda de profissionais contribuirá sem dúvida para uma maior segurança no sucesso da definição.



Além disso, a criação de um conceito comercial global é também o passo inicial para a definição dos primeiros elementos da imagem corporativa ou imagem global (imagem de produto que indica graficamente os modos de fazer comércio).

Relativamente ao que deve ser afectado pelo conceito comercial diremos que o próprio espaço urbano delimitado como zona de actuação ou área de comércio denso deverá conter fisicamente elementos que definam uma imagem global. Dito de um modo gráfico, ao aceder-se ao interior da ACD deverá existir um conjunto de elementos, especialmente cores e texturas, que produzam uma sensação de identidade e de homogeneidade dos diversos espaços (ruas e praças).

2.2.3.3 Determinação do Mapa de Públicos e Definição do Posicionamento Estratégico

Nesta fase culminante do processo de gestão do nosso conjunto comercial, uma das maiores metas é obter a definição do posicionamento estratégico. O que é o posicionamento estratégico de uma área comercial? Consiste em definir o lugar que queremos que esta ocupe dentro do sistema comercial em que está integrado. Obviamente pretenderemos que ocupe o melhor lugar possível no ranking de áreas comerciais e que maior benefício reporte à colectividade e isso estará directamente ligado ao desenho e formulação que façamos do nosso espaço.

Se o processo metodológico foi seguido com rigor, nesta altura estaremos em boas condições para detectar quais são os déficits do sistema comercial em que o nosso espaço comercial está integrado (resto da cidade, região, estado, eurorregião, etc.) e quais são as oportunidades que a nossa oferta tem de apresentar diante do mercado para suprir essas lacunas e tirar deste modo a rendibilidade correspondente.

Novas realidades, públicos emergentes, novas necessidades ainda não abastecidas, o valor do genuíno, o gosto pelos elementos vinculados à qualidade e à conservação do meio ambiente, etc. podem ser argumentos que contribuam para a definição do posicionamento estratégico da nossa área.

Em todo o caso, e uma vez definidos todos os elementos da estratégia, deve-se caminhar no sentido de alcançar a concretização desse modelo comercial.







Um último ingrediente no tocante à definição do posicionamento estratégico é a elaboração do mapa de públicos da nossa oferta. Trata-se de estabelecer os diversos perfis de públicos que serão susceptíveis de secundar a nossa oferta. Diferenciar entre consumidores residentes na APM e não residentes e identificar os diversos modelos de turismo que recebemos é o passo prévio para criar produtos "ad hoc" para cada grupo de clientes. Significa melhorar a prestação do serviço, a satisfação e consequente fidelização do consumidor e elevar o nível de especialização da nossa área de intervenção, um dos traços de maior rendibilidade de espaços comerciais, é, não esqueçamos, oferecer qualidade à nossa cidade.

2.2.4. Elaboração de um Plano de Actuação Comercial

Concretizar os objectivos de melhoria da qualificação e rendibilidade do nosso espaço comercial, depois de ter conhecido em profundidade a sua realidade, ter detectado os seus principais problemas e fixado a estratégia a seguir para poder situá-lo no lugar que se tem definido em função do posicionamento estratégico escolhido, passará pelo desenvolvimento de uma série de accões a implementar.

Gerir um processo de revitalização de um conjunto urbano deve ser, como já reiteradamente se expressou, um processo mensurável e quantificável no tempo. Esta é a base da confiança que os diversos parceiros sociais depositam no processo e que precisa de ser renovada periodicamente. É um projecto de cidade, que afectará/beneficiará um conjunto de cidadãos e portanto as consequências da sua evolução serão de altíssima relevância. Constitui na maioria dos casos a empresa mais importante da cidade se atendermos aos seus parâmetros: número de trabalhadores, metros quadrados de superfície, volume de facturação, etc.

Uma empresa deste calibre não pode deixar nada ao improviso. É por isso que na metodologia de trabalho que se propõe todas a acções que devem ser feitas para assegurar o bom sucesso do nosso projecto estão perfeitamente definidas no segundo documento importante para a gestão do espaço urbano: o PLANO DE ACTUAÇÃO COMERCIAL.

Este Plano é o guia de trabalho que a equipa de pessoas encarregadas de gerir o processo, coordenadas por







um gestor, deverão seguir em todo momento. Os campos de trabalho são múltiplos e variados, como também o serão as acções a desenvolver. O Plano de Actuação Comercial inclui uma série de programas que estruturam tematicamente o trabalho a realizar. Os programas a desenvolver são os seguintes:

- 1. Programa Organizativo
- 2. Programa Promocional
- 3. Programa de Urbanismo Comercial
- 4. Programa de Modernização da PME

Só o cumprimento destes quatro programas com o seu correspondente cronograma de actuação será o garante do cumprimento das metas e objectivos traçados no momento da definição do posicionamento estratégico. Em cada programa, como agora veremos, enumeram-se com todo o detalhe as acções a desenvolver que serão numeradas e registadas, no momento da sua calendarização, no plano director. Os processos de gestão de espaços urbanos aplicados a modelos e formatos comerciais de última geração, como foram os dos centros comerciais a céu aberto no caso espanhol, costumam ter um período de execução de 3 anos denominado "colocação em funcionamento". A partir daí, e se as taxas de cumprimento de objectivos estão à volta de 80%, considera-se que a fase de colocação em funcionamento, e portanto de pré-consolidação da nova estrutura comercial, está concluída. A partir desse momento começará a fase de consolidação que conta um período prévio de redefinição e/ou ampliação dos objectivos traçados bem como de elaboração do Plano de Actuação Comercial.

Lembremos que estamos a trabalhar sobre realidades em permanente mudança que precisam da readaptação da oferta às novas procuras. É por isto que é importante rever periodicamente os objectivos fixados num momento inicial.

Outro argumento que apoia a necessidade já não de revisão mas de designação de novas metas é o simples facto de que as acções traçadas para uma etapa inicial, uma etapa de lançamento têm a caducidade própria da sua execução. Por exemplo, considerando que uma das primeiras medidas do programa de urbanismo comercial seja a instalação da sinalética própria da Área de Comércio Denso, desde que o plano de sinalização esteja executado







é necessário que o plano de urbanismo comercial defina novas medidas no intento de melhorar a envolvente comercial no seu aspecto estético, pois a questão da sinaléctica deixou de ser um objectivo.

No que diz respeito ao documento que denominámos Plano Director, e que apenas foi nomeado anteriormente, cabe dizer que se trata de um compêndio das medidas concretas a realizar numa determinada etapa, relacionadas numericamente e devidamente inscritas num cronograma de execução. Este plano recolhe num só esquema de trabalho a totalidade das medidas que todos e cada um dos programas incluem, dado que a execução no tempo dos três programas deve ser simultânea. O objectivo deste documento é o de ser um guia do trabalho a realizar, devendo conter um cronograma das acções de modo a aferir a percentagem de objectivos cumpridos no decurso do tempo. É portanto um instrumento de grande utilidade.

Explicados já os elementos básicos que ajudam a compreender o que é um Plano de Actuação Comercial e a sua importância como documento/guia/programa das acções a desenvolver, passemos à análise mais concreta de cada um dos quatro programas que o conformam e à descrição das medidas lhes correspondem.

2.2.4.1 Programa Organizativo

Um dos grandes problemas a superar neste tipo de processos de gestão de espaços urbanos é o da profissionalização da gestão. Aliás, trata-se de realidades que são protagonizadas por uma multidão de pequenas empresas, profissionais independentes, entidades públicas, população residente, senhorios e proprietários, colectivos empresariais, etc. Como vimos quando falámos das grandes cadeias de distribuição e dos formatos mais agressivos de oferta comercial, a sua vantagem competitiva fundamenta-se na perfeita organização da sua estrutura de trabalho e na centralização da tomada das decisões. Pois bem, dado que este tipo de formatos tem vindo a consolidar-se, como comprova o aumento vertiginoso da sua quota de mercado, é preciso dotarmo-nos de um modelo de trabalho que estimule esta capacidade organizativa e que melhore a resposta da nossa oferta comercial às procuras do público-alvo.

Este é o objectivo fundamental deste programa, o de atingir a coesão necessária entre os agentes envolvidos na gestão do processo de revitalização do espaço urbano, de tal maneira que se tenda para uma centralização









progressiva da tomada de decisões. Dada a natureza diversa dos diferentes agentes e colectivos envolvidos e na medida em que os processos de gestão de espaços urbanos centram a sua estratégia na melhoria da capacidade comercial da área como motor de recuperação do espaço objecto de trabalho, será precisamente ao colectivo empresarial, comércio e actividade profissional independente, que se dirigirão as acções deste programa.

Em breve relacionaremos as medidas que para a fase de pré-consolidação deve conter este programa, mas primeiramente comecemos por identificar de forma genérica de que maneira cada realidade responderá a diversos critérios e a quem compete a responsabilidade de implementar as medidas que aqui se enumerarão.

Em todo o processo de gestão de espaços urbanos existem pelo menos duas entidades claramente definidas e fundamentais para a aplicação da nossa metodologia de trabalho: a administração local e os comerciantes.

À primeira cumpre o papel fundamental de ordenar e administrar o espaço público, o quadro onde se desenvolve a vida quotidiana, a realidade que pretendemos melhorar. O segundo possui a função de dinamizar a área na qual se insere realizando a sua actividade profissional. Como já se disse, existem outros colectivos: os residentes, os proprietários de prédios e lojas, mesmo profissionais de outras actividades, que devem estar envolvidos desde o início mas que não serão objecto da nossa atenção para as acções que referiremos de seguida.

No que diz respeito ao colectivo dos comerciantes pode dar-se o caso de que esteja organizado em torno de algum tipo de entidade empresarial, associação ou similar. Se fôr este o caso, e dependendo da sua representatividade e força, teremos dado um passo muito importante para a fase de colocação em andamento do nosso modelo de actuação. Caso contrário, deveremos começar por aglutinar o colectivo em tornodo projecto que pretendemos executar.

Metodologicamente falando, será a estas duas entidades: administração local e colectivo de comerciantes que cumpre, simultaneamente, dar os primeiros passos na execução deste programa e iniciar o caminho do pacto público-privado necessário para a colocação em andamento do projecto. Falámos anteriormente da Motivação como elemento de arranque de todo o processo, como o passo zero onde estariam presentes os actores que impulsionariam o projecto, pois as primeiras medidas do plano de actuação, e em concreto do seu programa





organizativo, repartem-se equitativamente entre os colectivos que participem na fase zero, normalmente Câmara Municipal e associação de comerciantes.

O primeiro passo a dar é, sem dúvida, o de definir a forma jurídica que vai gerir o espaço urbano que se pretende revitalizar. Esta reflexão é, porventura, a de maior relevância para o futuro, já que a escolha de um modelo ou outro determinará e condicionará o devir do projecto e o da área própria. Os modelos utilizados no caso espanhol são múltiplos e variados. Existem fundações, mas o mais utilizado é o de um colectivo empresarial que desenvolve um processo que visa pôr em andamento um formato de centro comercial a céu aberto, partindo de uma base jurídica de associação sem fins lucrativos. A vinculação da administração local com o projecto estabelece-se por meio de uma parceria entre a entidade comercial e a própria administração. Nessa parceria fixam-se os compromissos de ambas as entidades com o projecto. Se bem que esta seja a forma mais usada no caso do Estado espanhol, a maioria das vezes por ser uma forma ágil de resolver a questão do ponto de vista jurídico e possuir muitas virtudes como a facilidade de vinculação com o projecto pela via do associativismo, apresenta, do nosso ponto de vista, debilidades que podem condicionar e limitar o seu sucesso.

A principal destas debilidades é a da fragilidade do vínculo estabelecido entre o comerciante e a própria entidade associativa. Ser associado obriga simplesmente ao pagamento de uma quota e nada mais. No caso de querer desvincular-se em determinada altura do projecto só tem que comunicá-lo e deixar de pagar as quotas. Não tem nenhuma outra obrigação, nem penalização dissuasora. Se a quantidade de estabelecimentos que se desvinculam do projecto é importante, o projecto em si mesmo está ameaçado de morte ao não contar com massa crítica suficiente.

Outro ponto fraco da fórmula jurídica associativa é a desvirtuação a que facilmente podem ficar sujeitas estas entidades. Os cargos directivos, e nomeadamente as presidências, costumam ser postos muito ambicionados por quem pretende ascender socialmente ou catapultar-se politicamente. Se o processo tem sucesso, a rendibilidade política é aproveitada por quem ocupa estes cargos. Isto não tem que ser negativo se não se desvirtuar o processo. O projecto tem objectivos e a esses objectivos se deve.

Portanto, este modelo, sendo muito versátil, apresenta-se como demasiado frágil, oferecendo poucas garantias



para sustentar um projecto tão ambicioso e importante. Fazemos questão de alertar para a importância da escolha de uma forma jurídica (parceria, condomínio, associação, etc.) que ofereça suficientes garantias para sustentar um projecto desta magnitude. Feitas as advertências, digamos que as medidas incluídas no programa organizativo para a fase de pré-consolidação, isto é, para o período que compreende os três primeiros anos, são as que se seguem:

- 1. Criação de uma entidade com personalidade jurídica própria, seguindo a linha do atrás exposto.
- 2. Definição da estrutura orgânica da entidade.
- 3. Desenho do planeamento economico-financeiro para os três primeiros anos.
- 4. Contratação da figura do gestor e do pessoal do gabinete técnico.
- 5. Criação de uma Comissão Gestora Mista entre a administração local e a entidade representativa do sector comercial.

O desenvolvimento destas medidas ficará exposto no documento denominado Plano Estratégico da Entidade Gestora. No que diz respeito à estrutura orgânica da entidade, é necessário elaborar um organigrama que explicite os órgãos que configuram a entidade, as suas obrigações, as suas capacidades e responsabilidades. Uma sensata distribuição por áreas de trabalho facilitará muito e elevará a eficácia da equipa de trabalho. O organograma seguinte pode exemplificar o de uma organização que toma como forma jurídica a de uma associação sem fins lucrativos e que conta com uma parte directiva e uma outra executiva profissionalizada que poderemos denominar staff de gerência. A partir daí começa o labor do gabinete técnico consituído por profissionais de área.









GESTOR DE CENTRO URBANO

O planeamento económico e financeiro é um documento incluído dentro do Plano Estratégico da entidade gestora que desenvolve um orçamento a três anos, no qual se incluem as verbas orçamentais correspondentes às receitas e despesas que a entidade prevê para aquele período.

A última das medidas a desenvolver antes do início da actividade propriamente dita, será a do processo de selecção e contratação da pessoa que irá desenvolver funções de gestor executivo. Mais adiante analisaremos em pormenor o perfil do candidato ideal.

A partir daqui, e uma vez concluída esta série de acções preliminares de início de actividade, o programa organizativo ocupa-se destes outros planos:

- Plano de Formação Empresarial e Comercial
- Plano Individual de Modernização Comercial
- Plano de Qualidade em Comércio e Serviços
- Plano de Cooperação Empresarial
- Plano de Incentivos Fiscais e Auto-emprego

Todos eles serão matéria de trabalho do PROGRAMA ORGANIZATIVO na fase de pré-consolidação da nova estrutura comercial.

2.2.4.2 Programa Promocional

A função fundamental deste programa é a de situar, do ponto de vista da comunicação, a nossa estrutura comercial no lugar que se definiu aquando do estabelecimento do seu posicionamento estratégico.

As acções a desenvolver na fase preliminar são as que se enumeram de seguida:

1. Criação da marca comercial e correspondente imagem corporativa;







- 2. Elaboração do Plano de Meios;
- 3. Elaboração do Plano de Campanhas Promocionais e de Fidelização.

O Manual de Imagem Corporativa é o documento que, feito por profissionais do campo do design e da imagem corporativa, contém não só a imagem em si, como também todos os elementos que configurarão o corpus comunicativo da entidade. Este manual estabelecerá as normas homologadas de aplicação da imagem corporativa para todos os lugares onde se pretenda colocar a nossa marca.

Hoje em dia, quando a concorrência é cada vez maior, lutar por conseguir um espaço relevante na mente dos consumidores não é tarefa simples. Só existe aquilo que se vê, o resto simplesmente não conta. Este programa, e os planos que inclui, têm o objectivo de situar a nossa marca relativamente ao seu posicionamento estratégico. Encarrega-se de executar um plano de campanhas comerciais, que tal como acontece com as grandes empresas de distribuição, fará com que a nossa marca esteja presente em todas as datas importantes do ano, bem como naquelas que singularmente interessem à nossa estratégia comercial.

Outro dos objectivos deste programa é dar uma resposta mediático-comunicativa adaptada ao perfil dos consumidores traçada no momento do desenho do mapa de públicos.

Contudo, a comunicação neste tipo de projectos não tem só uma dimensão externa. De facto, a primeira política que se deve desenvolver é a interna: a política de comunicação com as empresas aderentes. A sensibilização necessária para se obter um maior e melhor número de aderentes ao projecto deve ser definida por este programa que tem de estabelecer com que parâmetro de qualidade vai ser feita a comunicação interna.

2.2.4.3 Programa de Urbanismo Comercial

Adequar o espaço da Área de Comércio Denso, optimizando os seus recursos e convertendo-o numa envolvente que contribua para acrescentar valor em termos da oferta comercial ali existente pela via da melhoria da concepção espacial, é o grande repto e o objectivo final deste programa.









Esta área urbana tem que ser capaz de favorecer a revitalização da actividade comercial existente. Nos casos em que a ACD se instala numa zona com forte envolvente histórico-monumental e onde existem grandes restrições normativas do ponto da vista da intervenção e execução, é preciso adequar muito bem as medidas a propôr com a qualidade do espaço. É por isso que as medidas a tomar são específicas de cada área, se bem que os critérios básicos e os objectivos a perseguir sejam comuns a todas.

Um dos elementos cruciais das acções promovidas por este programa é o de facilitar o acesso aos espaços comerciais, convertidos em lugares cómodos e versáteis para o acto da compra. É aqui que entramos num terreno objecto de grande polémica em quase toda a parte e que tem a ver com a tão debatida questão da pedonalização das ruas. Tradicionalmente existe a tendência para pensar, nomeadamente na Associação dos Comerciantes, que tornar pedonais as ruas é retirar atractividade à zona comercial e, nos casos mais extremos, é sinónimo da morte do comércio. Na nossa opinião isto é simplesmente uma cortina de fumo que oculta a realidade do problema e que serve como desculpa para ocultar outras deficiências refugiando-se num problema exógeno e fazendo da pedonalização o culpado por todos os nossos males. Nada mais longe da realidade.

Reparemos no seguinte: os macro-centros comerciais de carácter fechado, tão frequentados por uma grande parte do público consumidor, dispõem de grandes zonas de estacionamento ao pé das suas instalações, normalmente em espaços fechados, mas quando o cliente aí acede, estaciona o seu veículo e transita a pé pelas instalações detendose nas montras perfeitamente estudadas e iluminadas para uma maior captação da sua atenção. Isto que parece óbvio, transportado para o âmbito que nos ocupa, a cidade, as suas ruas e a ACD que delimitamos, pressupõe que não devemos confundir o facilitar o acesso, isto é, conceber formas rápidas e cómodas de aproximação à área que gerimos, com a pretensão de que os veículos transitem na frente das montras dos espaços comerciais e mesmo que possam estacionar aí, impedindo a visão e reduzindo a capacidade de sedução das nossas ofertas. Comprar é, hoje em dia, é um acto lúdico, muito mais do que uma simples necessidade de abastecimento. O espaço onde efectuamos as nossas compras tem de ser um teatro que convide ao divertimento, ao desfrute de quem o pratica. Logo, tudo nessa envolvente tem de estar dirigido a esse objectivo. Qualquer elemento estranho que invada este espaço distorce e contamina a qualidade do espaço.







78





Portanto, insistimos: é importante não confundir o facilitar com a acessibilidade (nomeadamente a do trânsito rodoviário), sendo que as zonas comerciais não têm de ser obrigatoriamente transformadas em pedonais.

Em definitivo, do que se trata é de converter o espaço que envolve a nossa oferta comercial num lugar atractivo, distinto e que seja assim percebido pelo conjunto dos cidadãos e visitantes.

As medidas concretas abrangidas por este programa integram as seguintes acções a realizar no período de préconsolidação:

- 1. Elaboração de um Manual de Sinalética Comercial. O seu objectivo é o de estabelecer as pautas de desenho (materiais, formas, cores) da sinalética da nossa área comercial consoante as directrizes estabelecidas no Plano de Imagem Corporativa e os regulamentos das ordens municipais correspondentes. A finalidade desta sinalética é a de favorecer a mobilidade e a orientação dos peões pelas ruas do âmbito comercial, estabelecendo mesmo rotas em função dos eixos comerciais traçados, e orientar fluxos de públicos de zonas mais consolidadas para zonas emergentes. Outro aspecto que constará deste manual é o da sinalização exterior da área procurando promover o destino comercial.
- 2. Elaboração de um Manual de Mobiliário Urbano. Catálogo de elementos e peças de mobiliário urbano que contribuam para harmonizar o espaço comercial aplicando os sinais de identidade corporativa e fazendo com que seja mais cómodo o acto da compra.
- 3. Plano de Melhoria e Adequação de Lojas. Na linha de harmonização de espaços, e contribuindo para a melhoria da percepção espacial, estabelecerá que tipo de elementos situados na parte exterior dos estabelecimentos contribuirão para criar a sensação de espaço comercial requintado. A sensação de unidade de acção gera no consumidor a ideia de garante da qualidade, na medida em que comunica organização e profissionalismo. O capítulo da adequação exterior das lojas deve contemplar as medidas de carácter municipal que em cada caso existam.







2.2.4.4 Programa de Modernização das PME

As PME's (Pequenas e Médias Empresas) que integram a oferta comercial objecto do nosso estudo são os destinos finais para os quais são convocados os nossos clientes. É por isso que todos os esforços que se tenham desenvolvido, desde as entidades promotoras do projecto, públicas e privadas, até à gerência e gabinete técnico como parte executiva das acções, não servem de nada, se o horizonte de expectativas gerado pelas nossas acções de promoção e melhoria da oferta comercial não encontrar correspondência no momento da realização da compra.

É por esta razão que esta metodologia de trabalho considera fundamental a dedicação de um programa específico ao tratamento dos elementos e requisitos que cada uma das partes destinatárias finais do projecto deve possuir e cumprir.

Aspectos como a melhoria da formação dos profissionais que desenvolvem a sua actividade no território objecto de trabalho, o seu acesso às novas tecnologias, a melhoria da imagem da própria loja ou o contribuir para uma maior rendibilidade das empresas pela via do embaratecimento dos custos de instalação aproveitando a vantagem competitiva da economia de escala, são os principais aspectos de que trata este programa.

Como objectivo genérico, podemos dizer que este programa procura melhorar a gestão interna dos estabelecimentos a nível comercial, tecnológico e funcional, com o fim de que se traduzam numa maior satisfação-fidelização do cliente, numa maior qualidade dos serviços e num maior benefício para as empresas pela via da redução dos seus custos.

As medidas concretas a desenvolver são:

1. Elaboração de um Plano Anual de Formação. - Neste plano incluir-se-ão para cada ano o catálogo de módulos de formação específica para a área comercial em questão. O objectivo que se persegue é a capacitação nas competências dos interlocutores directos e destinatários finais da procura comercial. Módulos tão habituais como o vitrinismo, interiorismo, técnicas de venda, gestão empresarial da PME,







- merchandishing, marketing, etc. serão incluídos neste plano, adaptando-os às particularidades e peculiaridades da realidade que nos ocupa.
- 2. Plano de Modernização das PME. O acesso às novas tecnologias e a dotação de todos os pontos de venda da área comercial de equipamentos e ferramentas próprias do mundo actual, deve ser uma prioridade, sendo mesmo um requisito indispensável. Os programas de modernização buscarão como objectivo a conectividade de todos os pontos da área comercial, com o gabinete técnico tornando fisicamente possível que a totalidade das lojas aderentes funcionem em rede como um verdadeiro centro comercial. As possibilidades que se abrem são imensas e proporcionais aos benefícios que delas se tiram.
- 3. Plano de Qualidade. Outro dos objectivos irrenunciáveis será alcançar um "standard" de qualidade que dê credibilidade à marca da nossa área comercial. Para isso, e antes da elaboração de um manual de procedimentos, estabelecer-se-á um sistema de qualidade que, mediante a realização de auditorias periódicas, garanta o cumprimento dos standards que se definam para cada caso. É importante que no momento da adesão ao projecto cada PME conheça os compromissos que assume para com o conjunto dos participantes. Os objectivos são melhorar substancialmente os benefícios, primeiro empresariais e, como consequência, os do contorno pelos motivos já sobejamente explicados. Não se pode admitir que o não cumprimento por parte de um ou uns poucos condicione o resto e a maioria. Cada PME que adere deve assumir claramente os compromissos.
- 4. Plano de Cooperação Empresarial. Aderir tem de ser, de facto, rentável. Mas não só de maneira indirecta através da melhoria da envolvente, da publicidade conjunta e demais questões genéricas se bem que muito importantes. Aderir tem de significar para a PME um maior benefício na sua conta de resultados a partir do primeiro ano. O trabalho do gabinete técnico tem de ser dirigido nesse sentido. A filosofia é aplicar o princípio de economia de escala como vantagem competitiva. As medidas concretas a incluir no plano são, por exemplo, convénios com entidades financeiras para o embaratecimento de custos financeiros, convénios com empresas de telecomunicações, assessoria jurídica, fiscal, laboral, contabilística, etc. Isto no que diz respeito à fase prévia ou fase de pré-consolidação. Já numa etapa mais madura do projecto, será importante abordar questões como a criação de centrais de compras sectoriais e intersectoriais e a criação de empresas que prestem serviços multidisciplinares com baixo custo às empresas aderentes (empresas de limpeza, serviços de mensagens, pequenas reformas e reparações,







etc.). Em definitivo, a concentração de esforços gera neste caso mais-valias, sendo oportunidades que não se devem deixar fugir.

2.2.5 A Figura do/a Gestor/a

Neste capítulo pretende introduzir-se uma reflexão importante sobre esta figura de extrema relevância para o sucesso do projecto de revitalização de espaços urbanos em que estamos a trabalhar. O tema da figura do gestor deve tratar-se, do nosso ponto de vista, a partir de duas perspectivas diferentes: por um lado, as questões relativas às habilitações técnicas e às competências da pessoa que desenvolverá esta tarefa e, por outro, a questão da forma de vinculação ao projecto, o "status" jurídico que esta figura deve ter dentro do esquema orgânico que se desenhe.

Como já se explicou no momento de tratar a forma jurídica da qual se deve dotar a entidade gestora promotora, existem várias possibilidades de vinculação desta figura ao projecto. A mais utilizada no caso espanhol passa pela contratação, mediante um contrato de prestação de serviços, ou a contratação directa com vínculolaboral por parte da entidade associativa, dissociando o peso do desenvolvimento do projecto da pessoa que se escolha para desenvolver as tarefas de gerência. Se a entidade é, como costuma ser habitual, uma associação sem fins lucrativos regida por uma assembleia e uma comissão directiva, o status da figura do/a gerente subordina-se no organograma à vontade dos órgãos com poder de decisão da entidade associativa. Isto, à priori, não será um problema, desde que os interesses das entidades promotoras sejam confluentes. As Câmaras Municipais e demais administrações e entidades privadas (entidades financeiras, câmaras de comércio, etc.) vinculadas ao projecto desembaraçam-se de toda a responsabilidade no que diz respeito à gestão executiva do projecto.

No capítulo da planificação estratégica da cidade falávamos da importância de valorizar o espaço público e da necessidade de estabelecer um grande pacto público-privado no qual todos os agentes se sintam participantes do mesmo. Sem dúvida que um projecto como este, de revitalização de um espaço urbano o modelo de gestão do espaço urbano, é uma clara consequência dessa visão estratégica da cidade e um resultado directo do pacto público-privado. Neste sentido não parece pois muito coerente que uma das partes, se calhar a que mais responsabilidade tem no projecto - a parte pública - porque é quem é o depositário da vontade popular de reger o espaço público,





se desembarace da responsabilidade de fiscalizar directamente o trabalho executivo. É por isto que acreditamos num novo modelo orgânico que outorgue à gerência (gerente/a e equipa técnica) um novo status, autónomo nas tarefas executivas e equidistante juridicamente das duas famílias de entidades promotoras do projecto, a pública e a privada. Independentemente da fórmula jurídica que se escolha, é importante a vinculação das partes pública e privada ao projecto. Desta maneira evitar-se-á que, no caso de discrepâncias entre iguais, a parte executiva e gestora do projecto se veja claramente inclinada para um dos dois lados colocando o projecto em risco. Este novo status outorgaria à parte executiva o papel de mediador e conciliador em caso de discrepâncias, pelo que a sua equidistância e o seu natural interesse pela boa marcha do processo habilitá-la-iam a exercer uma posição de neutralidade se necessário.

Outro elemento positivo que encontramos nesta nova fórmula é que reforçaria de maneira importante o cariz técnico e não político da gerência. É claro, contudo, que estaria sempre submetida à fiscalização e controlo que as entidades promotoras estabelecessem.

No que diz respeito ao perfil técnico e curricular do gerente, estamos a falar de um posto de alta direcção que deve cumprir todos os requisitos que se exigem para um cargo destas características, como sejam um certo conhecimento e experiência prévia em processos similares.

Alguns requisitos do perfil:

- 1. Técnicas de Negociação. A diversidade de agentes, grupos sociais e distintos colectivos que conformam o corpus de uma cidade obrigam ao domínio de um conjunto de técnicas a quem pretenda e tenha a necessidade de estar em permanente interacção com este conjunto de entes sociais. Distinguimos dois tipos de técnicas de negociação:
 - a. Negociação Concorrente. Centra-se no conhecimento da outra parte. Implica fixar o ponto de arranque e o ponto de ruptura (estabelecer as bandas de negociação), assim como conhecer a opinião do oponente.
 - b. Negociação Colaboradora. Conhecer os motivos que levam a uma situação de conflito,







GESTOR DE CENTRO URBANO

tender a encontrar o ponto de equilíbrio entre ambos os interesses, procurando sempre o menor prejuízo para as duas partes em confronto. Fundamenta-se sobretudo na capacidade de oferecer alternativas que permitam desbloquear uma situação de conflito.

- 2. Técnicas de Direcção.
- 3. Liderança.
- **4. Trabalho em Equipa e Resolução de Conflitos.** O trabalho em equipa melhora o clima de trabalho e desenvolve as potencialidades individuais. As chaves do sucesso são:
 - a. Ter um objectivo comum.
 - b. Conhecer a equipa.
 - c. Gerar um clima de confiança.
 - d. Promover a flexibilidade.
 - e. Diagnosticar a fase de desenvolvimento.
 - f. Desempenhar uma liderança mais conveniente.
 - g. Fomentar a comunicação e o retorno de informação, análise e lançamento de novas iniciativas.
- 5. Técnicas e Ferramentas de Motivação.
- 6. Desenvolvimento da Comunicação.
- 7. Técnicas de Supervisão e Avaliação.

Em todo o caso, serão as exigências e possibilidades de cada projecto que definirão quais devem ser os requisitos aos quais se deve ajustar o perfil da pessoa candidata a ocupar este posto de vital importância para o projecto.







3. CASOS PRÁTICOS: ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, REINO UNIDO, ESPANHA

O problema da crise das zonas centro das cidades é um problema comum à Europa e América. Nestes países, as administrações têm assumido a sua responsabilidade e traçado diferentes estratégias tendentes a inverter o processo de deterioração e degradação das zonas mais nobres das cidades.

A União Europeia, através da sua XXIII Direcção Geral e do Comité Europeu das Regiões, tem impulsionado a celebração de Congressos a nível europeu, como o realizado em Málaga (Espanha) no ano 1999 ou em Lille (França) no ano 2000, com o fim de extrair conclusões que originem políticas de recuperação e revitalização dos espaços urbanos.

O estudo de casos que de seguida se inclui, é apenas uma das inúmeras possibilidade de extracção de experiências e elementos comuns que possam ajudar a configurar um modelo de actuação para a realidade portuguesa.

Os Estados Unidos da América, Reino Unido e Espanha são os países objecto deste estudo. Para todos os casos se apresentam os objectivos da sua iniciativa, a forma jurídica de que se dotam, bem como os recursos financeiros de que dispõem.

3.1 ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA

O modelo de gestão aplicado no caso dos Estados Unidos da América é um modelo muito singular e, do nosso ponto de vista, de grande projecção. É também radicalmente diferente do que se promove nas cidades europeias.

3.1.1 Introdução e Objectivos

O processo acelerado de deterioração das zonas centro das principais cidades norte-americanas produziu-se na década de sessenta do século passado, quando na maior parte de Europa ou, pelo menos na sua parte sul, ainda os nossos centros urbanos/históricos desfrutavam de um claro predomínio sobre a actividade comercial e as periferias









apenas começavam a fazer a sua aparição. A reflexão originada pela constatação do problema traz como resultado a colocação em funcionamento de gabinetes denominados num primeiro momento Special Assessment Districts e que com a passagem do tempo dariam lugar aos Business Improvement Districts (BIDs) ou Distritos de Melhoria dos Negócios.

Os seus objectivos são a melhoria e recuperação da área definida mediante a prestação de uma série de serviços à comunidade, complementares aos que já presta a administração pública.

3.1.2 Forma Jurídica

A forma jurídica da que se dotam é a de uma entidade semi-privada sem fins lucrativos que tem a característica de poder impôr um imposto obrigatório aos proprietários dos imóveis da sua área. A importância desta medida é muito elevada, visto que com uma só medida se permite garantir o financiamento da instituição, ligando-a de maneira definitiva à massa crítica suficiente de aderentes de modo a garantir no tempo a viabilidade do projecto. Estas são, do nosso ponto de vista, as principais vantagens do modelo americano.

O imposto é garantido por via legislativa, sendo cada Câmara ou cada Estado quem tem a capacidade de legislar sobre esta matéria. Neste sentido, o mais habitual é que se estabeleçam duas premissas para outorgar a autorização correspondente à cobrança do imposto:

- 1. Que uma grande maioria dos proprietários, superior a 80%, concorde com a medida.
- 2. Que a representatividade daqueles que manifestarem a sua concordância com a medida cubra a maior parte do valor das propriedades existentes.

O interesse dos senhorios e proprietários pelo sucesso deste tipo de medidas é claro. Por um lado garantem a perfeita conservação do seu património imobiliário, visto que se a zona funcionar comercialmente o nível de ocupação permanente impedirá a sua deterioração, e por outro mantém o permanente retorno e rendibilidade do seu investimento, tanto em termos de aluguer, quanto de revalorização do bem. Isto aindaparece ficcção científica,





pelo menos para esta parte da Europa. Como dado estatístico cumpre dizer-se que só na cidade de Nova Iorque funcionam neste momento 40 centros BID.

3.1.3 Órgãos de Governo

São compostos por uma Junta Directiva na qual estão representadas tanto a parte privada quanto a parte pública, e daí que a classifiquemos como uma entidade de carácter semi-privado. A administração tem um papel fundamental de controlo e de equilíbrio de maneira a não beneficiar umas zonas da cidade em detrimento daquelas que não contem com um BID em funcionamento.

As principais funções da Junta são fixar os objectivos, controlar a execução das actividades e colocar em funcionamento o gabinete técnico que, com a figura do gerente, será o encarregado de executar o plano de accão.

3.1.4 Financiamento

Além do já referido pagamento por via impositiva e que se supõe ser, na maioria dos casos, a percentagem mais alta dos recursos económicos de que dispõe, exploram-se vias de financiamento muito próximas das propostas anteriormente avançadas no capítulo sobre o modelo de gestão. Trata-se de gerar recursos próprios por via da prestação de serviços, quer a outros BIDs, quer a terceiros, de tal maneira que se alcance um modelo de funcionamento auto-sustentável. Complementam o capítulo das vias de financiamento fundos procedentes de doações e subvenções de entidades públicas e privadas.

De seguida estabelecemos o que segundo Loescher (2000), são os cinco princípios fundamentais na implementação de uma gestão de centro urbano nos Estados Unidos:

- Entender o centro mais como um meio de vida do que como um centro de negócios, ordenando por ordem de prioridade os interesses da comunidade.
- 2. Apelar ao sentido de pertença dos residentes, entendendo que os seus valores culturais e identitários não









- estão só nos prédios mas também na existência das pequenas lojas com tradição.
- 3. Implementar um processo que chegue à raiz dos problemas e que não fique só em aspectos de lavagem de imagem.
- 4. Garantir os recursos financeiros. Estes são fundamentais, devendo estar bem orçamentados e ter procedências diversas de forma a garantir uma equipa de trabalho devidamente dimensionada às necessidades do BID a que se refere.
- 5. Não subordinar o funcionamento e a estabilidade do projecto à cor política. O pacto público-privado deve garantir que a gestão do centro se sobrepõe às mudanças partidárias.

Para finalizar enumeramos alguns exemplos de BIDs de sucesso:

- The Downtown DC Business Improvement District (Downtown DC, Washington DC)
- The Atlanta Downtown Partnership em Atlanta
- Downtown San Diego com duas associações, San Diego Downtown Association/Central City Association
 e San Diegans, Inc.
- Downtown Denver Partnership em Denver
- Los Angeles Downtown Center District em Los Angeles

3.2 REINO UNIDO

As tentativas para chegar a um entendimento público-privado para a revitalização dos centros urbanos foram muitas e variadas ao longo da história das cidades inglesas mas, segundo Stansbury (1999), só agora se consolidaram.

O modelo de gestão dos centros comerciais fechados dos inícios da década de 80 do passado século tem inspirado as administrações públicas inglesas na resolução dos problemas dos centros de cidades, depois de constatarem que só com a sua acção não eram capazes de atingir os objectivos propostos. Os condomínios onde os proprietários e empresários geriam de modo comum o espaço comercial foram a chave que deu início às primeiras experiências de gestão de espaços urbanos.

Um dos factores que mais contribuíram para o atraso no desenvolvmento destas parcerias prende-se com a tradição europeia, segundo a qual tudo o que é público é da responsabilidade exclusiva da administração, pelo que o sector privado não se sentia compelido a intervir mesmo quando directamente afectado.

A primeira experiência de gestão público-privada localizou-se na cidade de Redbridge e data do ano 1986. Aplicou-se aqui o modelo de gerência de centro urbano com acções de promoção e desenvolvimento da área central da cidade. Era um momento em que no Reino Unido a concorrência entre cidades começava a ser um elemento cada vez mais presente. Neste sentido começaram a imitar o modelo de Redbridge outras cidades entre as quais se destacam Falkirk, York, Merry Hill, Meadow Hall, Lakeside, Blue Water Park, Manchester, Reading, Causeway e um longo etc.

3.2.1 Objectivos

Existiram, numa etapa embrionária, uma série de objectivos de carácter generalista que com o correr do tempo foram assumidos na política de planificação nacional:

- Fomentar e manter a vitalidade do centro da cidade e a sua viabilidade;
- Centrados no benefício que supõe para o consumidor o efeito proximidade do comércio de retalho, propôr modelos alternativos de transporte;
- Manter um comércio retalhista eficiente e concorrente;
- Garantir a diversidade comercial e de serviços própria dos centros das cidades.

No que diz respeito ao tema do transporte, cumpre sublinhar que no caso inglês é uma constante a presença de medidas que constituam uma alternativa ao veículo privado, na medida em que este tem gerado, desde há muito, graves problemas de alteração e saturação das vias de comunicação dos centros das cidades. Isto tem muito a ver com o facto de, à semelhança do resto da Europa, a massificação do uso do automóvel em cidades com uma longa história, que não foram concebidas para esse uso maciço, gera graves problemas de alteração da vida quotidiana. Daí que, no caso inglês, e dada a precocidade com que se verificou o problema, esta questão esteja presente como um problema prioritário a resolver em todas as planificações e objectivos de trabalho.







3.2.2 Forma Jurídica e Modelos de Gestão

Ao contrário do caso americano, não existe no Reino Unido um modelo jurídico único. A iniciativa partiu, mais uma vez, do sector público que nos fins dos anos 80 e começo dos 90 do século passado lançou os Town Centre Management (gestores de centro urbano), apresentando um modelo distinto em cada cidade. Trata-se de um gabinete técnico que, segundo a jurista Tamyko Isa (2001), não tem personalidade jurídica própria mantendo-se por meio de acordos pontuais, o que gera uma forte dependência da administração local apesar de não fazer parte da estrutura orgânica daquela.

No fim do ano de 1991 cria-se a Association of Town Centre Management como ferramenta útil para a troca de experiências e formação dos gerentes. No ano de 1993 a administração e um grupo de 70 gerentes de centro urbano elaboram um documento denominado Planning Policy Guidance Note 6 que serve de plano director das futuras intervenções em núcleos urbanos.

Neste plano estabelecem-se as seguintes linhas de trabalho:

- Planificação prévia para dinamização do centro das cidades;
- Promoção dum bom desenho urbano incluindo dotações de estacionamentos atractivos e com segurança;
- Desenvolvimento e manutenção de usos importantes do centro;
- Impulsionar a gerência de centro urbano e desenvolvimento de "standards de serviços" para melhorar a qualidade para os usuários do centro;
- Fomentar o envolvimento de investidores privados por meio de parcerias que participem junto da administração local num processo de planificação amplo do centro da cidade.
- A vitalidade e viabilidade do centro ver-se-ão melhoradas por meio de uma direcção e promoção eficiente.
 Nesse sentido é recomendável a eleição de um gerente de centro urbano que permita o desenvolvimento de vínculos entre iniciativas público-privadas.









3.2.3 Recursos Económicos

A maior dificuldade encontrada neste tipo de esquemas é a resistência dos empresários e comerciantes a pagar uma quota de adesão ao projecto, pois consideram que já contribuem por meio dos impostos estatais e que tem de ser o Estado a dispôr das verbas suficientes para suportar os custos de implementação destes projectos. Mais uma vez se evidencia a diferença cultural entre a Europa e a América em relação ao papel da administração.

Esta é a forma que se estabelece: uma espécie de descentralização dos recursos desde o Estado até às autoridades locais e daí aos gestores de centro urbano.

Como alternativa, e com o objectivo de obter vantagens concorrenciais, algumas cidades começaram já a negociar com entidades privadas fórmulas alternativas de financiamento que garantam maiores recursos. Entre as formas de atrair capital privado estão a emissão de bónus, os incentivos fiscais e as subvenções dos juros dos empréstimos bancários.

Algumas empresas privadas como a Marks & Spencer e a Boots the Chemist são pioneiras em Inglaterra no apoio aos projectos de centro urbano, traçando estratégias de revitalização destes espaços para contrabalançar a ameaça que representa para os seus interesses a instalação nas periferias das cidades de um novo modelo de comercialização denominado "out of town shopping" ou "one stop shopping", e cuja filosofia radica em não ter de se entrar no centro da cidade para fazer todas as compras evitando-se assim o trânsito.

3.3 A ESPANHA

A aplicação de modelos de intervenção no espaço urbano no caso do território espanhol possui a mesma origem e os mesmos problemas que temos visto nos casos anteriores, isto é, a degradação progressiva e acelerada dos centros das cidades e do seu tecido comercial.

O facto do Estado espanhol ter experimentado a sua descolagem económica já na década de 90 e de não ter ocupado lugares solventes no ranking da economia europeia até cerca de 2002, significou uma demora na









aparição de grandes grupos de investimento promotores da instalação de grandes superfícies, bem como do forte desenvolvimento das periferias das cidades. A perda real de quota de mercado por parte do pequeno comércio não se assumiu como um problema sério até meados da década de 90 do século passado. Exceptuam-se as grandes cidades espanholas cuja evolução foi mais rápida.

3.3.1 Introdução

A tradição associativa no sector do pequeno comércio, não sendo muito antiga, tirando algumas excepções, adquiriu nas duas últimas décadas do séc. XX um forte protagonismo e um grande enraizamento. Especialmente a partir do momento em que foram entendidas como elementos de pressão para as administrações e poderes públicos com o intuito de travar os macro-investimentos que ameaçavam o status quo do comércio tradicional.

Cumpre dizer-se que, se a entrada de novos e agressivos formatos comerciais foi tardia, o seu impacto foi contundente e notável sob o aspecto quantitativo. O público consumidor, muitas vezes fascinado pela novidade e a modernidade e outras cansado com o imobilismo e a falta de renovação do comércio tradicional, secundou de maneira maciça este novo tipo de estabelecimentos comerciais. A especialização, a variedade, a qualidade, o financiamento, são os argumentos mais frequentes na opinião dos consumidores quando colocados perante a necessidade de justificarem a sua preferência por este tipo de estabelecimentos.

Na década de 90, no seguimento da celebração de diversos congressos e encontros de entidades comerciais e organismos da administração pública, inicia-se um período de reflexão e de delineamento de estratégias de inversão do processo de paulatina degradação da estrutura comercial dos centros das cidades e consequente perda para a cidadania dos espaços mais emblemáticos das mesmas.

Desta forma, o conjunto das Câmaras de Comércio e Indústria espanholas, reunidas na cidade de Toledo, aprovaram a chamada Declaração de Toledo que recolhe o que Molinillo Jiménez (2002) denomina como "princípios gerais da estratégia de reabilitação-revitalização comercial dos centros urbanos, em especial os de carácter histórico". Estes princípios são os seguintes:









- Subordinar as actuações para garantir a conservação do património histórico;
- Resolver o problema da integração dos centros históricos na cidade, clarificando o seu papel e potenciando os seus valores de centralidade e representatividade histórica;
- Compatibilizar a renovação e modernização urbana com a manutenção e recuperação dos valores urbanos dos cascos históricos, a personalização racional de áreas concretas, a conversão de espaços públicos em áreas de convivência e desenvolvimento social e o fomento do retorno e consolidação da população residente, entre outras;
- Formular em termos económicos realistas e com o consenso social as intervenções e normas necessárias para atingir estes objectivos;
- Reconciliar a actividade urbanística e a comercial através de um instrumento operativo e globalizador;
- Conseguir um quadro de aceitação de compromissos públicos e privados para promover a revitalização dos centros históricos envolvendo todos os colectivos que aí operam num projecto de acção conjunta.

Como se vê, estes pontos convergem certamente com a filosofia do pacto público-privado tantas vezes referido neste trabalho.

Por detrás estava a chamada "Declaração de Málaga", feita no quadro do I Congresso Europeu de Comércio e Cidade celebrado no ano 1999 em Torremolinos (Málaga). Este evento passa por ser de grande magnitude e repercussão na medida em que é convocado pela Direcção Geral XXIII da Comissão Europeia e pela Direcção Geral de Comércio Interior do Ministério de Economia e Fazenda do governo de Espanha. A referida declaração inclui dezanove propostas de actuação que vão desde a definição do centro de cidade como um elemento de tripla dimensão (motor económico, equipamento comunitário e elemento estruturante da cidade), a necessidade de satisfazer as necessidades da população residente, a promoção de instituições de gestão integrada destes centros, nomeadamente as gerências de centro de cidade que apliquem as técnicas dos centros comerciais (sic) de forma a promover a publicitação e o marketing do centro urbano, estabelecer linhas de financiamento por parte das administrações envolvidas e diversos planos quer aos colectivos de associados, quer aos comerciantes, quer aos residentes, com o objectivo da melhoria geral do espaço urbano.









Estas propostas, entre outras, configuram a Declaração de Málaga que podemos considerar como o ponto de partida e de arranque maciço das experiências de gestão de espaços urbanos no território do Estado espanhol. A partir deste compromisso dos governos e administrações estabelecem-se as vias de financiamento que permitem a aparição dos novos formatos comerciais.

Não seria justo deixar de referir o trabalho pioneiro feito no campo da revitalização comercial e urbana por colectivos de determinadas cidades, que foram de alguma forma os indutores e precursores das experiências dos processos de gestão de centros urbanos. Refiro-me às seguintes entidades:

- Associação "Casco Viejo" de Bilbao
- "Centre Barna" Barcelona
- Cooperativa de Serviços "Gandía Comercial Centre Históric" Gandia (Valência)
- Associação de Comércio e Indústria de Antequera (Málaga)
- Associação "Centro Histórico de Málaga"

Todas elas apostaram pela primeira vez na profissionalização da gestão como elemento comum, bem como na introdução de uma estratégia de revitalização comercial baseada na melhoria do mix comercial e da prestação de serviços, quer ao consumidor, quer ao comerciante.

Ainda uma outra instituição é digna de ser referida neste capítulo de introdução: a Confederação de Centros Históricos (Cocahi) que aglutina as principais associações de comerciantes situadas em centros históricos de cidades espanholas e que vem desenvolvendo um trabalho importantíssimo de investigação e de lançamento de propostas de resolução dos problemas que são comuns a estas áreas das cidades.

3.3.2 Definição

Os processos de gestão de espaços urbanos em Espanha adoptaram, de forma maioritária e com notável proliferação nos últimos seis anos (período 2002-2007), o formato denominado Centro Comercial Aberto (CCA) ou Centro Comercial de Área Urbana (CCU) se bem que não exista consenso entre a conveniência de utilizar uma



ou outra ou mesmo de não apostar em nenhuma das duas e simplesmente manter-se com uma estrutura de base associativa. As diferenças na prática são puramente semânticas e o importante é se são aplicados modelos de gestão profissionalizada e planificada.

Também não existe consenso entre os protagonistas numa definição concreta do que é um CCA. Na nossa opinião, o importante é poder aplicar uma filosofia de trabalho que traga benefícios à colectividade e, para isso, é fulcral definir uma metodologia de trabalho que aplique esses princípios de revitalização, independentemente de quem a criou. Depois de analisar as supostas diferenças teóricas quando se trata de definir o que é uma CCA, apenas encontramos formas diferentes de dizer a mesma coisa. As práticas, essas, são as mesmas.

É por isso que apostamos na clarificação dos conceitos e na aplicação do senso comum para avançarmos sem ficarmos enredados em discussões absurdas que apenas atrasam o processo e a recolha dos seus benefícios.

Pessoalmente, temos adoptado como própria a definição de Centro Comercial Aberto da consultora Auren:

"É uma organização do comércio e dos serviços retalhistas do espaço urbano duma cidade dentro duma planificação urbana e comercial"

E o complemento à sua definição:

"Extrapolar os aspectos organizativos e vantagens estruturais duma grande superfície e desenvolvê-los dentro de um espaço urbano"

Parece-nos sinceramente ser clarificadora do que se pretende com este tipo de processos.

3.3.3 Forma Jurídica

No caso espanhol, se não existe uma única forma jurídica sobre a qual implementar os processos de gestão de





espaços urbanos constata-se uma presença maioritária da figura da associação sem fins lucrativos. Os motivos dividem-se em dois tipos:

- De origem: a pré-existência de uma associação de comerciantes na maioria dos casos facilita muito o processo dado que basta mudar ligeiramente os estatutos incluindo as figuras do gerente e do gabinete técnico.
- 2. Económicos: as associações sem fins lucrativos podem concorrer a um número importante de subvenções das diversas administrações que não estariam ao seu alcance caso fossem entidades empresariais.

A nossa opinião sobre as virtudes e defeitos deste tipo de forma jurídica já foi suficientemente explicada no artigo correspondente do capítulo anterior.

Existem, aliás, outro tipo de formas jurídicas menos frequentes mas igualmente utilizadas, e com muito sucesso nalguns casos. É o caso da cooperativa de serviços. As cooperativas de serviços, segundo a definição da Lei 27/99 de 16 de Julho no seu artigo 98 "são aquelas que associam pessoas físicas ou jurídicas, titulares de explorações industriais ou de serviços, profissionais ou artistas que exerçam a sua actividade por conta própria, têm por objecto a prestação de fornecimentos e serviços ou a produção de bens e a realização de operações destinadas ao melhoramento económico e técnico das actividades profissionais ou das explorações dos seus sócios".

O grande problema que apresenta este tipo de formas jurídicas é a dificuldade de participação directa da administração pública. Aliás, as vias de financiamento directo de natureza pública ficam substancialmente limitadas. Um elemento positivo é o forte vínculo que se estabelece entre a nova entidade e os estabelecimentos aderentes na medida em que, como cooperantes, contribuem com o seu capital.

Existem outras fórmulas pouco experimentadas mas que do nosso ponto de vista têm grandes vantagens, como sejam a empresa mista, o consórcio e a corporação de direito público. A primeira permite a participação de capital público juntamente com o privado no capital social da nova entidade. Concede mesmo à administração competência para angariar fundos para a sociedade de gestão do centro de forma obrigatória junto dos operadores.

Os consórcios e as corporações de direito público possuem igualmente o direito de constituir entes público-privados, se bem que existam grandes diferenças no seu ordenamento. Não é este o lugar indicado para aprofundar questões de tipo jurídico. Limitamo-nos apenas a enumerar as possibilidades que do nosso ponto de vista podem ter maior sucesso no futuro.

3.3.4 Financiamento

A divisão territorial do Estado espanhol em dezassete comunidades autónomas, e a consequente descentralização das competências para os governos autónomos em muitos e variados aspectos, nomeadamente os que têm a ver com a actividade comercial, numa clara tentativa de aproximar a administração do cidadão e entendendo que cada realidade tem especificidades que precisam de medidas específicas, tem provocado diferentes políticas do ponto de vista da participação pública e do financiamento dos processos de gestão de espaços urbanos.

No entanto, o que é uma constante em todo o território, é que estes processos de criação de Centros Comerciais Abertos recorrem ao financiamento público como elemento fundamental de obtenção dos seus recursos.

A transformação de associações de comerciantes em Centro Comercial Aberto, pressupõe uma reformulação do sistema de quotas dos aderentes elevando de forma significativa o seu valor e justificando esse incremento nas contrapartidas e benefícios que o novo esquema de trabalho vai trazer. Porém, a contribuição económica directa dos comerciantes não está livre de grandes reticências.

Outra via menos explorada de obtenção de receitas é a participação de entidades financeiras no processo de gestão do projecto, na medida em que beneficiam do poder de negociação que pressupõe aglutinar um colectivo importante de empresas.

A estrutura financeira dos Centros Comerciais Abertos, no período de pré-consolidação, que é aquele em que a administração autonómica contribui com mais recursos, costuma ter a seguinte estrutura:









1. Financiamento público 60-70%

2. Recursos próprios (quotas aderentes) 20%

3. Outras entidades privadas 10-20%

Os dados apresentados baseiam-se no caso que conhecemos mais de perto e no qual participámos directamente na gestão: o da Comunidade Autónoma da Galiza.

3.4 EXEMPLOS DE SUCESSO

A fim de ilustrar o que pretende ser este "Manual de Boas Práticas", passamos a analisar alguns casos de projectos de revitalização de espaços urbanos com êxito tanto na implementação como no posterior desenvolvimento.

Para facilitar a aproximação do leitor àqueles casos que melhor se adaptem ao seu interesse, estes foram divididos segundo a dimensão, medida pela população de cada uma das cidades referidas. Assim distinguimos três grupos:

- Cidades de mais de 100.000 habitantes
- Cidades de até 100.000 habitantes
- Cidades de até 30.000 habitantes

Todos os exemplos escolhidos correspondem a experiências desenvolvidas no território do Estado espanhol. Tal escolha prende-se com o maior conhecimento que possuímos dos processos de Centro Comercial ao Ar Livre desenvolvidos neste país. Inclusivé participámos na implementação de alguns o que permitiu uma grande proximidade ao trabalho realizado.

Para os dois primeiros casos foi feita uma ficha técnica que descreve desde a forma jurídica, passando pelos órgãos de governo até o âmbito de actuação, número de associados, etc. Incluiu-se também uma breve aproximação ao processo metodológico de implementação, assim como à análise da sua evolução sinalizando as actuações mas importantes, objectivos alcançados e outros elementos similares. Finalmente foram incluídos, mediante ilustrações e exemplos gráficos, os elementos mais significativos de cada uma das experiências recolhidas.







3.4.1 Cidades de mais de 100.000 habitantes

Foram seleccionados, pela sua importância dentro do território do Estado espanhol, os casos de Bilbau e Barcelona. Estas duas cidades foram pioneiras no desenvolvimento de projectos de urbanismo comercial em Espanha. Devido sobretudo aos seus níveis de associativismo, protagonizaram experiências de sucesso na prossecução de dois objectivos:

- A manutenção das elevadas quotas de mercado da estrutura formada pelo pequeno comércio após a instalação das grandes cadeias de distribuição e a consequente tensão resultante desta abrupta aparição.
- 2. O ensaio e melhoria de um sistema de funcionamento interno entre aderentes que acarreta grandes benefícios quer a nível puramente económico, quer no reforço da imagem de conjunto da estrutura comercial da cidade.

No fundo, a filosofia deste tipo de projectos fundamenta-se na importação do conjunto de técnicas de funcionamento já comprovadas pelas grandes empresas.

3.4.1.1 Associação Casco Viejo de Bilbau

A cidade de Bilbau é a capital da província de Biscaia, em Euzkadi (País Basco). Está situada na comarca da Grande Bilbau, um continuo urbano que se estende ao longo da foz do Nervión e abriga numerosas empresas, minas de ferro, fábricas e estaleiros que durante a Revolução Industrial outorgaram a esta cidade um elevado nível económico. Tem uma população de 354.145 habitantes (2006) e uma extensão de 41,26 km², com uma densidade populacional de 8.583 habitantes por km² (2006). A sua área metropolitana alberga cerca de 1.000.000 de habitantes, sendo assim a quinta aglomeração dentro do Estado espanhol e a primeira do País Basco.



Fonte: http://www.fotos-bilbao.com





Tal como se auto-definem, a Asociación Casco Viejo de Bilbao é o "agrupamento voluntário de comerciantes que desenvolvem a sua actividade profissional dentro do próprio Casco Viejo de Bilbao". A sua origem remonta a 1969. Naquela altura, a forma jurídica era a de uma associação de vizinhos mas o seu protagonismo subiu na medida em que foi uma das entidades de associativismo comercial pioneiras na introdução da profissionalização da gestão em Espanha.

Pode-se dizer que o Casco Viejo de Bilbao já funcionava com um modus operandi similar ao de um centro comercial ao ar livre. Neste sentido foi uma referência na implementação deste tipo de projectos.

| FICHA TÉCNICA | ASOCIACIÓN DE COMERCIAN ^a Dados | TES "CASCO VIEJO DE BILBAO" Observações |
|-------------------|---|---|
| Ano de Nascimento | 1969 | |
| Forma Jurídica | Associação sem fins lucrativos | Começou como associação de vizinhos |
| Orgãos de Governo | Assembleia Geral | Órgão máximo e soberano. Reúne-se uma vez ao ano com carácter ordinário |
| | Junta Directiva | Encarregue da gestão da entidade. Formada por seis comerciantes é renovada cada dois anos |
| | Comissão de Trabalho dividida em áreas | Urbanismo; Promoção e Publicidade Interior; Cartão de Crédito; Equipa Técnica |
| Financiamento | Duas vias de financiamento: a) Quotas de associados b) Subvenções de entidades públicas e privadas. | Duas vias de financiamento: a) Quotas de associados b) Subvenções de entidades públicas e privadas. |

3.4.1.1.1 Ficha Técnica de Bilbau

O elemento que mais sucesso trouxe ao trabalho de Casco Viejo, convertendo-o numa referência em Espanha, foi o facto de ter profissionalizado a sua gestão numa altura em que era muito difícil encontrar entidades sem fins lucrativos que apostassem nisto. É provavelmente a sua maior conquista e o que lhe permitiu desenvolver um trabalho eficiente junto dos seus associados.











Fonte: http://www.cascoviejobilbao.biz/

É importante sinalizar também o destaque que se tem dado ao aspecto organizativo da entidade. Como se depreende da ficha técnica, a criação de equipas de trabalho que dividem as tarefas por áreas remetem para primeiro plano as acções destinadas a reforçar a coesão interna dos associados com a entidade. Servem ainda para abordar os aspectos fulcrais do desenvolvimento da actividade comercial e aprofundam o diálogo entre os âmbitos público e privado como filosofia de fundo do esquema destes novos formatos comerciais.

As atribuições de cada uma das áreas são as que se sequem:

Área de urbanismo.- Atende à manutenção e estado geral dos serviços urbanos como o serviço de águas, limpeza e iluminação pública da área de intervenção. Comissão responsável pelas relações institucionais.

Área de Promoção e Publicidade.- Comissão responsável pelas campanhas de promoção e animação em geral da área de intervenção.

Área de interior.- Envolve todas as acções relativas à relação com os associados, desde serviços que lhes são prestados até captação de novos aderentes, delegados, etc.

Cartão de Crédito.- Comissão responsável pelas negociações com a entidade bancária que gere o cartão próprio da associação. Além disto desenvolve a estrutura de diferentes acções que promovem o uso do referido cartão.

A entidade conta na actualidade com 211 lojas associadas que pertencem a um grande número de sectores (mais de vinte). Os que mais se destacam são os que se ocupam do têxtil (80), da hotelaria (22), da pele (20) e da ourivesaria (13).

A área de intervenção compreende toda a zona antiga da cidade, que integra as ruas mais emblemáticas da velha Bilbau. Na ilustração fornecida pela própria associação podemos ver com detalhe a sua extensão.



Fonte: http://www.cascoviejobilbao.biz/



GESTOR DE CENTRO URBANO



Os gestores de Casco Viejo rapidamente compreenderam que boa parte do sucesso das suas acções passava por ligar a ideia do património à dos produtos a vender, reforçando desta forma a estratégia comercial. O facto de ocuparem o espaço mais nobre de toda a cidade, aquele que guarda em cada cantinho de rua o sabor e a essência dos anos passados que fazem de Bilbau um lugar singular, único e genuíno, acrescenta o toque de qualidade. Como comenta Aldeiturriaga, gestor do centro da cidade, "Nós temos a fortuna de trabalhar e vender no grande parque temático da história e do comércio de Bilbau".

O facto do espaço alvo da intervenção ter sido fechado ao trânsito foi, segundo Alberto Egia presidente da entidade, determinante, transformando-o num espaço para o convívio no qual as pessoas podem relacionar-se de forma natural ocupando não só os espaços comerciais, mas também os da actividade comum das cidades: museus, igrejas, centros de ensino, etc.

Considerando-se um dos Centros Comerciais Abertos mais importantes da Europa, justificam esta distinção com o facto de contarem com uma potente oferta comercial, os principais monumentos históricos da cidade, grandes dotações culturais (museus, bibliotecas) e, como elemento em destaque, com o maior mercado abastecedor coberto da Europa.

3.4.1.1.2 Actividades e Acções de Sucesso em Bilbau

Na opinião de Jon Aldeiturriaga, gerente de Casco Viejo, as acções de maior sucesso no caminho da revitalização da área de intervenção têm a ver não só com grandes eventos promocionais, mas também com aspectos de ordem estratégica e estrutural que serviram para uma revalorização do espaço alvo de intervenção. São por esta ordem:

- 1. Plano Especial de Reabilitação;
- 2. Criação da empresa municipal Surbisa que tem como objectivo o trabalho sobre o espaço público em









coordenação com as distintas associações. Para além disso, Casco Viejo está representada na comissão de Urbanismo da Câmara Municipal;

- 3. Plano Estratégico de Revitalização;
- 4. Constituição do Atelier de Cenários;
- 5. Estudo de Imagem.

Foram estes os instrumentos de revitalização que converteram em apenas dez anos e com um investimento superior a cem milhões de euros feito em 53% pelo sector privado, a área de intervenção num espaço valorizado de forma muito positiva pelo conjunto dos cidadãos de Bilbau em termos de melhoria da sua imagem externa, de segurança e de oferta de comércio de qualidade, com excelente serviço personalizado e bons produtos comercializados. Tudo isto se retira das conclusões do estudo desenvolvido por uma consultora externa no ano 2000.

A participação e implicação de Casco Viejo nas decisões importantes tomadas pela Câmara relativas ao espaço alvo é um factor que se tem verificado ser fulcral para o sucesso que acompanha a recente história desta entidade. Em si mesma é a prova mas evidente do entendimento público-privado. Os níveis de entendimento entre ambas as instituições, que partilham uma mesma sensibilidade sobre o objecto de estudo, são tais que levaram ao impulso conjunto de ferramentas tão importantes para a conservação e reabilitação do espaço público como foi o Plano Especial de Reabilitação do Casco Viejo de Bilbau. Este documento normativo, aprovado no início dos anos 90, tem servido para regular as intervenções no património monumental, assim como para garantir a sua conservação e revalorização na medida em que condiciona os investimentos ao cumprimento estrito de uma série de regulamentações que impedem alterações que atentem contra o próprio património. O valor desta ferramenta, aplicada não apenas em Bilbau, é de uma magnitude tal que, sem a sua presença, o risco de perda irreparável da qualidade do espaço histórico é permanente.

A boa sintonia entre o sector público e o privado faz mais pela promoção do espaço histórico-comercial que inúmeras campanhas de promoção incitando ao seu uso. Não é por acaso que as iniciativas que tiveram sucesso em Espanha na última década em termos de urbanismo comercial estiveram sempre ligadas à implementação de medidas desta índole.



Quanto aos aspectos mais puramente promocionais, as actividades subordinadas ao tema Natal têm tido grande destaque entre as promovidas nos últimos anos por Casco Viejo. Esta foi das primeiras entidades a apostar na



Fonte: www.bilbao.net/castella/residentes/ vivebilbao/publicaciones/periodicobilbao/ enero_2005/pag12.pdf

iluminação ecológica durante as suas campanhas de Natal, como se observa nas ilustrações em anexo. Além disso, Casco Viejo todos os anos organiza um grande evento de abertura das suas campanhas de Natal que conta com a participação, além do presidente da Câmara e do presidente da Associação, de uma personagem de reconhecido prestígio no âmbito Basco e Espanhol como sejam músicos, desportistas, jornalistas, etc. São eles que fazem a abertura da campanha com o acender da iluminação e o posterior acto de convívio com associados e vizinhos.

Outra das actividades de grande repercussão do ponto de vista promocional tem sido a realização de um outlet durante a campanha de saldos de Verão. Em 2007 teve lugar a VI edição, o que demonstra a grande aceitação desta iniciativa por parte do público.

Quem pretende estar na vanguarda da actividade económica e não ficar para trás, tem obviamente que incorporar na sua estratégia os elementos que actualmente são imprescindíveis

para o desenvolvimento do comércio. Casco Viejo não tem ficado à margem dotando a sua estrutura de um site na

Internet www.cascoviejobilbao.com que, além de informar sobre todos os aspectos relativos à entidade, oferece aos usuários serviços que não são muito comuns como mensagem gratuitas para telemóveis, informação em tempo real do trânsito na zona envolvente, agenda cultural e inclusivé apoio técnico para quem pretenda iniciar uma aventura empresarial.



Fonte: www.bilbao.net/castella/residentes/vivebilbao/publicaciones/periodicobilbao/enero_2005/pag12.pdf

Uma das áreas fundamentais do trabalho desta associação é a da prestação de serviços de apoio aos associados nos mais diversos assuntos. O site da Internet cumpre também este objectivo incorporando uma área específica para associados na qual se estabelece contacto directo com eles. Para além disso, tem em funcionamento um Gabinete de Assistência Técnica ao Comércio formado por técnicos superiores em distribuição comercial que dão apoio às empresas em iniciativas que contribuam para enriquecer o mix comercial, apoiando aquando do início da actividade



BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE CENTROS URBANOS

da empresa, fornecendo toda a documentação e informação de tipo normativo, ajudando na procura do melhor lugar para a instalação, assim como todo o pacote de ajuda fiscal, laboral e contabilísticol para o desenvolvimento

pessoas quer pela atraccão que a marca Guagenheim exerce em termos artísticos a nível mundial, quer pela beleza

correcto de um negócio. Mais uma vez o plano organizativo, aquele que procura a maior coesão possível entre associados, é posto em evidência.

Casco Viejo completa as suas actividades de promoção com a realização de um extenso programa permanente de actuações de rua que em cada fim-de-semana animam e dão vida ao espaço definido como âmbito de actuação: músicos ao vivo, mimos, jogos para crianças, etc.

Há ainda um elemento muito relevante que nos últimos tempos tem situado Bilbau entre os destinos mais visitados de Espanha. Trata-se do Museu Guggenheim. Este espaço cultural é um grande mobilizador de



Fonte: http://www.fotos-bilbao.com

Fonte: http://www.fotos-bilbao.com

e grandiosidade do edifício propriamente dito. Hoje em dia as cidades concorrem entre elas apostando em infra-estruturas que as singularizem e como consequência sirvam de motor de atracção de públicos para esses destinos. O Guggenheim insere-se perfeitamente nesta estratégia. O que importa assinalar, é como este novo tipo de elementos de atracção são postos em perfeita coordenação com as estratégias de revalorização das zonas nobres das cidades, sendo portanto partes importantíssimas do trabalho de captação de novos públicos. Quem visita Bilbau convocado pelo apelativo museu Guggenheim, tem uma outra visita obrigatória: a do coração da cidade, o lugar que guarda a essência e os valores genuínos do que é a cultura de uma cidade, a capital do povo Basco. Este circuito

não seria uma realidade se os níveis de qualidade, de conservação e de reconhecimento dos atributos do Casco Viejo não tivessem sido atingidos previamente, acompanhados da planificação e visão estratégica que caracteriza este tipo de iniciativas.



3.4.1.2 Barna Centre de Barcelona

Barcelona é a capital da comunidade autónoma da Catalunha e também da província a que dá o nome. Situada no nordeste da Península Ibérica, à beira do mar Mediterrâneo e 120 quilómetros a sul da cadeia montanhosa dos Pirinéus, faz fronteira com a França e encontra-se numa planície limitada pelo mar a leste, a Serra da Collserola a oeste, o rio Llobregat a sul e o rio Besós a norte. Com uma população de 1.605.602 habitantes no seu núcleo, Barcelona é a segunda cidade mais povoada do Estado espanhol e a décima da União Europeia. A área metropolitana da cidade, que integra 36 municípios, tem uma população de 3.161.081 habitantes numa superfície de 633 quilómetros



Fonte: http://es.wikipedia.org/wiki/Barcelona

quadrados. Esta definição oficial é ultrapassada na prática pelo que se considera a área de influência de Barcelona que tem uma extensão de 4.268 quilómetros para uma população de 5.327.872 habitantes. Barcelona tem sido cenário de diversos eventos de carácter mundial, que contribuíram para a sua projecção internacional. Os de maior destaque foram as Exposições Universais de 1888 e 1929 e os Jogos Olímpicos do ano 1992.

3.4.1.2.1 Ficha Técnica de Barna Centre

| FICHA TÉCNICA | BARNA CENTRE | |
|-------------------|---|--|
| | Dados | Observações |
| Ano de Nascimento | 1989 | |
| Forma Jurídica | Federação de Associações | Começou por iniciativa da Associação de Comerciantes do Bairro Gótico |
| | Presidente | Máximo responsável pela representação da Federação |
| Orgãos de Governo | Junta Directiva | Formada pelos presidentes das dezoito associações federadas |
| | Junta Executiva | Formada pelo Vice-presidente, 1º e 2º Secretários, Tesoureiro e Vogal |
| | Gerência | Responsável pelo desenvolvimento da actividade diária. Conta com o apoio duma secretaria técnica e administrativa. |
| Financiamento | Patrocínios Públicos e Privados Contributos das entidades que integram a Federação. | |







Barna Centre é a federação de associações de comerciantes mais importante de Barcelona. A iniciativa partiu de uma associação de comerciantes criada no ano 1973 com o objectivo de promover um espaço, o Bairro Gótico, que aos poucos tinha perdido o poder de atracção que tivera até à altura. No ano de 1989 converte-se

em federação de associações agrupando, na actualidade, mais de mil lojas divididas por dezoito associações de vinte cinco ruas localizadas no que se conhece como Ilha Pedonal.





Hoje em dia Barna Centre alcançou uma identidade própria e consolidada. Os seus esforços dirigem-se para o reforço da marca "Barna Centre", procurando criar no

Fonte: http://www.barnacentre.es/

consumidor a percepção de unidade da zona de intervenção e promovendo referentes singulares dentro do centro.

Os dados de Barnacentre são considerados espectaculares. Até há pouco tempo era conhecida como o "Centro das 1000 lojas", hoje é com orgulho que se anuncia como o "Centro das 1500 lojas". Ocupa uma extensão de 60.000 metros quadrados e dá emprego a mais de 4.000 pessoas. Trata-se do segundo espaço comercial de cidade mais frequentado de Espanha só precedido pela Calle Preciados do centro de Madrid. O número de visitantes alcançou no ano de 2002 a cifra de 60 milhões de pessoas, embora nestes dois últimos anos tenha sofrido uma leve descida ficando estável em redor dos 55 milhões de visitantes. Apresenta uma média de 1,1 milhões de visitantes por semana com um altíssimo grau de fidelização: cerca de 57% visitam mais de uma vez por semana este requintado espaço. Este dado reflecte uma outra realidade positiva: a grande maioria dos frequentadores, cerca de 59%, são população local, a seguir surgem os residentes na província com 24%, 7% vêm do resto da Espanha e apenas 6% são estrangeiros. A estatística termina com 4% de residentes no resto das províncias da Catalunha. A média de idade dos compradores estava fixada, para o ano 2005, nos 34 anos e a percentagem de clientes considerados de "alto-standing" foi de 24%, dados baseados nas conclusões dos estudos de mercado que a própria entidade subcontrata bianualmente a diversas consultoras especializadas e que lhe servem de barómetro da actividade e do posicionamento face à concorrência.

A um espaço de altíssima qualidade urbanística, soma-se uma profunda renovação da actividade comercial tradicional que é capaz de situar-se na vanguarda da oferta da grande cidade de Barcelona e não só, já que como vimos, cerca de 41% dos seus visitantes são de fora da cidade. Tanto assim é que até as grandes multinacionais





comerciais foram grandemente atraídas por este espaço, e aí apostaram até ao ponto de no ano 2005 as grandes marcas corresponderem já a 30% da oferta comercial presente nesta área. A actividade da entidade Barnacentre fora dirigida desde o início para a adesão deste tipo de empresas ao projecto. Repto superado: Barnacentre é dos poucos casos onde as grandes marcas não se limitam apenas a lucrar com o trabalho de requalificação de um espaço central, mas também ajudam a financiar parte dos seus programas.

A estreita colaboração com a Câmara Municipal, nomeadamente com o departamento de "Ciutat Vella" é outro ingrediente do sucesso deste projecto. As actividades de ambas as entidades desenvolvem-se dentro dos parâmetros ideais de coordenação, a julgar pelo modo como são feitas as intervenções no terreno. Planifica-se e executa-se de comum acordo qualquer tipo de acção envolvendo os recursos humanos e técnicos necessários para um correcto desenvolvimento dos trabalhos. O sucesso não acontece por acaso, estão lá os elementos necessários para que tal aconteça.

A zona de intervenção corresponde ao que popularmente se conhece como Barri Gótic e algumas extensões que incluem artérias tão importantes da cidade como as Ramblas, praças tão emblemáticas como a de Catalunya ou Sant Jaume, ou espaços comerciais de referência que ultrapassam fronteiras como o conhecido Mercat de la Boqueria, que conta entre os seus assíduos clientes com o reconhecido cozinheiro Ferran Adriá. Trata-se pois de um espaço altamente qualificado, mas que apesar de tudo precisou de uma organização desta natureza para devolver-lhe o esplendor ameaçado pela aparição de infraestruturas fortemente concorrenciais e pelas mudanças no modus operandi da transacção comercial, isto é, nos hábitos de consumo.

As actividades de sucesso no campo da promoção deste espaço comercial têm sido muitas ao longo destes quase 35 anos de vida, mas o que realmente interessa não é a capacidade de organizar eventos que contribuam para reforçar o atractivo do espaço alvo de actuação, mas sim descobrir as iniciativas de carácter estrutural que servirão para desenvolver as políticas que a converterão numa referência em gestão de espaços urbanos a nível internacional.

Em Fevereiro de 2007, Barna Centre celebrou a 15^a edição da entrega dos prémios "Rosa de Plata" homenageando Emílio Sarrión, seu presidente durante doze anos. O actual presidente, Santiago Martín, fez no seu discurso a síntese dos principais ícones que ao longo da sua história levaram Barna Centre ao sucesso que hoje possui. Referindo-se



ao primeiro impulso para a criação da associação em 1978, afirmou que os comerciantes sentiram que deviam fazer valer o seu orgulho profissional, tornando-se mais fortes e defendendo a identidade dos cidadãos de Barcelona. O segundo passo foi a evolução da associação para federação. Os tempos em que o comerciante ficava tranquilo na sua loja sem nada fazer tinham acabado. Era chegada a hora de agir, oferecendo algo mais do que localização, a qual era até aí garante de bom negócio. Hoje em dia a vantagem da localização segue modas. É a envolvente que faz com que um espaço esteja na moda. Utilizando as palavras do actual presidente "(...) En un clar intent de respectar la independência de cada carrer. Ja ho saben vostès, els carrers de Barna Centre conformen, per ells mateixos, diversos referents de la Ciutat. Barna Centre no seria res sense aquest carrers.(...)" (..."Num claro intento de respeitar a independência de cada rua. Já o sabeis, as ruas de Barna Centre contém em si mesmas distintas referências da cidade. Barna Centre nada seria sem estas ruas"...). Mais uma vez se afere a importância da estratégia, a identificação com os valores próprios da cidade, com a sua singularidade, com o que é único, o que faz a diferença.

Martín afirma ainda que os tempos actuais exigem da instituição o afrontar duma realidade muito mais dura e agressiva, mais mutável. Exigem novos instrumentos que permitam manter o status quo neste novo panorama. O instrumento adoptado pela entidade foi a fundação. Na sua opinião, as lojas não são apenas lojas. As lojas são ruas, as ruas são bairros e os bairros são cidades. Neste sentido, o presidente de Barna Centre apela aos comerciantes para que atentem na vocação de prestação de serviço da sua profissão e que vai para além do puramente comercial. Esta vocação de serviço é o elemento chave que potenciará a estrutura formada pelo pequeno comércio que actua sob a marca Barna Centre. A fundação será o instrumento que permitirá atingir e superar os novos reptos. Serão três as linhas de trabalho a aprofundar nesta estratégia singularizada da prestação do serviço.

A primeira é a consolidação da estrutura da Fundação Barna Centre procurando atingir novos campos de trabalho, com o fim de garantir o progresso da estrutura comercial mediante a integração de serviços, quer internamente, quer pela mão de instituições públicas ou privadas. Procurar a realização de projectos inovadores e "cívicos", especialmente no âmbito da ecologia, que tragam a Barna Centre uma mais-valia do ponto de vista comercial e a distingam do ponto de vista do cidadão.

A segunda linha de trabalho visa a expansão territorial de Barna Centre às ruas envolventes, estendendo aos espaços









limítrofes a transformação, não só de tipo urbanístico e de reabilitação do património, mas também e, sobretudo, do modo de gerir o espaço urbano com perspectivas revitalizadoras. Esta linha de trabalho persegue o objectivo de deixar de ser uma ilha comercial para se converter numa área comercial para a cidadania, sendo este o atributo que a distingue do resto das ofertas comerciais da cidade. Procuram ser a oferta comercial dos e para os cidadãos de Barcelona, para orgulho da Cidade.

A terceira e última, tem a ver com a melhoria da qualificação do pessoal que desenvolve o seu trabalho em Barna Centre. Para isso, a Fundação servirá de estrutura de lançamento de uma escola ou procurará manter uma relação mais estreita com as já existentes, prestando o serviço necessário em termos de capacitação e formação às 104 especialidades que existem na área comercial.

A síntese do trabalho passado e futuro, e sobretudo da forma como se pretende afrontar este último, é feita pelas últimas palavras de Santiago Martín no discurso daquela noite: "(...) Barna Centre: primer associació, después federació i ara Fundació. No és el final de res, sinó l'inici de molt. Moltes gràcies". (Barna Centre: primeiro associação, a seguir Federação e agora Fundação. Não é o fim de nada, mas o início de muito. Obrigado).

Embora Barna Centre seja uma das melhores experiências, senão a melhor, dentro do Estado espanhol, em projectos de dinamização e revitalização de espaços urbanos, tomando a actividade comercial como instrumento de transformação e requalificação, não está à margem de polémicas e problemas. Julgamos importante reflectir aqui, na forma de apontamento, sobre os elementos discordantes, ou melhor dizendo, sobre as contrapartidas que este tipo de iniciativas podem acarretar com a sua acção. Neste caso, foi precisamente o bom andamento da iniciativa que despoletou a especulação imobiliária como elemento nocivo que tem como consequência a expulsão dos que se encontram instalados, com métodos agressivos de pressão sobre as suas moradas ou lojas. O excelente desenrolar do processo originou um encarecimento dos preços por metro quadrado quer de lojas ao nível da rua, quer de primeiros andares, o que, a prazo, força os moradores ou comerciantes que utilizam esses espaços a sair, já que estão constantemente submetidos à pressão das imobiliárias.

Esta é a nota negativa que fica para reflexão para que se encontrem soluções cabais.



3.4.2 Cidades de até 100.000 habitantes

Neste capítulo apresentamos os casos das cidades de Gandía e Santiago de Compostela. São ambos projectos de sucesso por incorporarem ideias de futuro no terreno da intervenção no espaço público. O caso de Santiago de Compostela, para além do exposto, foi incluído pelo facto de termos estado presentes nas etapas de lançamento e consolidação do Centro Comercial Aberto delas possuindo um conhecimento aprofundado.

3.4.2.1 Gandía Comercial Centre Històric. Cooperativa Valenciana

Gandía é um município da Comunidade Valenciana situado no sudeste da província de Valência na comarca de La Safor, da qual é a capital. O censo de habitantes do ano 2006 assinalou 74.827 habitantes para todo o município. Situada no litoral sul da província de Valência, consiste numa planície no litoral e em montanhas a oeste. As serras de Montdúver mais a norte e a da Falconera a sul fecham o lado oeste do município de Gandía. A distância à capital da região, Valência, é de 65 km e de 116 a Alacant, a segunda cidade da Comunidade. Gandía ocupa um lugar destacado na hierarquia de cidades e áreas funcionais valencianas logo atrás das zonas urbanas de Valência, Alacant-Elx e Castelló de la Plana.



Fonte: Vicent Llorens Martí. I XORNADAS do COMERCIO en VIVEIRO.

O seu crescimento demográfico foi muito elevado no período de 1991/2001 alcançando 16,2%. A economia local baseia-se no sector dos serviços, nomeadamente turismo e comércio, e o sector industrial encontra-se em processo de crescimento e diversificação. A actividade comercial é um dos pilares do desenvolvimento económico tendo adquirido um papel estratégico.





3.4.2.1.1 Ficha Técnica de Gandía

| | COOPERATIVA DE SERVIÇOS GANDÍA COMERCIAL C.H. | | |
|-------------------|--|---|--|
| FICHA TÉCNICA | Dados | Observações | |
| Ano de Nascimento | 1985 | | |
| Forma Jurídica | Cooperativa de Serviços | O antecessor deste formato fora a Federação de Associações de Gandia | |
| | Presidente | | |
| Orgãos de Governo | Junta Directiva | | |
| | Assembleia Geral | | |
| | Gerência | Criada anteriormente à constituição da cooperativa em 1991. | |
| Financiamento | Patrocínios Públicos e Privados. Há que destacar o financiamento por via de impostos lançados pela Câmara Municipal. | | |

Ao falar de Gandía devemos destacar o papel que a administração local tem assumido nas últimas décadas como elemento regulador, reabilitador e dinamizador da vida social e económica do Concelho. A visão da Câmara Municipal de Gandía sobre as principais valências no desenvolvimento dos recursos da cidade e o facto de ter sabido dotar-se dos instrumentos precisos para que as potencialidades se tornassem uma realidade são, sem dúvida, as responsáveis pela alta percentagem de sucesso que as políticas de urbanismo comercial tiveram na última década.

O primeiro objectivo da administração local foi o seguinte:

Incrementar a área de influência de Gandia e consolidá-la como a capital comercial e de serviços no ámbito das Comarcas Centrales Valencianas (el Comtat, l'Alcoià, la Marina Alta, la Canal de Navarrés, la Costera, la Vall d'Albaida e la Safor), as quais contavam na altura com 602.686 habitantes.

Como objectivos mais específicos definiu-se a concentração em Gandía de todos os formatos comerciais existentes e procurados pelos cidadãos de forma a atingir uma massa crítica de aglomeração comercial como elemento

BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE CENTROS URBANOS

de retenção do gasto e atracção da procura. Finalmente, como objectivos instrumentais a Câmara de Gandía apostou na revitalização comercial do Centro Histórico, na melhoria do comércio de bairro ou de proximidade, na programação de solo para usos terciários (novas fórmulas comerciais e de ócio) e na colaboração entre os diversos formatos comerciais.

O Casco histórico de Gandía integra quatro subzonas que correspondem a outras quatro etapas de evolução da

história da própria cidade. No seu conjunto, as quatro zonas (La Vila, sécs. XIII-XIV, El Raval, sécs. XIII-XIV, La Vila Nova, sécs. XVI e L'Eixample, fins séc. XIX) ocupam uma superfície de 411.050 m².

Como na maioria dos centros históricos das nossas cidades (ver capítulo dois, ponto primeiro), Gandía apresentou na década de oitenta do século passado o seguinte quadro patológico:



Fonte: Vicent Llorens Martí. I XORNADAS do COMERCIO en VIVEIRO.

- Séria ameaca de conservação da zona urbana histórica.
- Alteração significativa do património edificado de tipologia tradicional.
- Perda de população e envelhecimento da mesma.
- Património monumental ou com interesse urbanístico em deficiente estado de conservação.
- Deslocamento de funções residenciais, económicas e administrativas. Perda de protagonismo do centro.

Isto é, as mesmas doenças que de forma genérica tínhamos definido para o comum das zonas históricas das cidades nesta mesma altura. Diante desta realidade preocupante, a Câmara Municipal de Gandía levou a cabo várias iniciativas, começando pelas de carácter estritamente regulador, durante a segunda metade da década de oitenta e toda a década seguinte.

A medida principal que foi, sem dúvida, a que permitiu traçar as linhas mestras para atingir os objectivos definidos,



GESTOR DE CENTRO URBANO

foi o denominado Plano Especial de Revitalização e Melhoria do Meio Urbano (PERYMMU), o qual foi feito e aprovado na primeira metade da década de oitenta. A seguir a este plano, e como consequência do mesmo, foram aprovados o Plano de Renovação Urbana da Vila e Vila Nova (PRU) em 1989, e, no ano 1996, o Programa de Renovação Urbana e Ambiental (PRUA). Entretanto, começaram os projectos de renovação urbana e declarou-se todo o conjunto de interesse histórico-artístico e ambiental.

Os objectivos a atingir com o PERYMU, definidos pela administração local foram:

- Evitar a perda de população do Centro Histórico de Gandia.
- Conservar a malha urbana e o património edificado.
- Melhorar as condições ambientais do meio urbano.



Fonte: Vicent Llorens Martí. I XORNADAS do COMERCIO en VIVEIRO.

Quanto aos critérios utilizados para a prossecução destes objectivos, há que referir a regulação de elementos da morfologia urbana como a rede viária, a volumetria, o parcelamento e as edificações monumentais e tipológicas, isto quanto à conservação da rede urbana. Para fixar a população as medidas prioritárias foram a manutenção da população residente limitando os usos não residenciais, assim como a dotação de serviços e infra-estruturas de interesse social do espaço alvo de intervenção.

Já no campo dos planos denominados PRU (Plano de Renovação Urbana) e PRUA (Plano de Renovação Urbana e Ambiental), executados ambos no período 1989-2001, as acções desenvolvidas foram principalmente as referenciadas a seguir:

- Reabilitação de prédios para uso residencial e de lojas comerciais.
- Renovação das redes viária e de serviços e do equipamento urbano.
- Reabilitação de prédios de carácter monumental e/ou de valor arquitectónico.
- Dotação de equipamentos sociais e comunitários.
- Equipamentos relacionados com a melhoria da mobilidade urbana e da acessibilidade.











A responsabilidade pelo financiamento dos planos e programas foi partilhada entre um bom número de instituições de carácter público. Entre elas participaram, além da própria Câmara Municipal, a Generalitat Valenciana (governo da

comunidade autónoma), a Deputação Valenciana, o Estado Espanhol e o Banco Europeu de Investimentos, entre outras entidades.

Esta série de intervenções de carácter público trouxe consigo um alto nível de empreendedorismo de âmbito privado, o que se repercutiu numa óbvia revalorização do espaço do Casco Histórico, até àquele momento em claro declínio e ameaçado de risco de desaparecimento.

A Câmara Municipal pôs em prática grupo de medidas que vieram complementar as actuações feitas no âmbito dos referidos planos e que contribuíram para melhorar a qualidade do espaço objecto de



Fonte: Vicent Llorens Martí. I XORNADAS do COMERCIO en VIVEIRO.

intervenção. O Plano de Mobilidade e Acesso ao recinto histórico e o Registo Municipal de Solares não Edificados e Prédios Devolutos foram duas das medidas de maior sucesso. No Plano de Mobilidade foram fixadas as zonas e os horários de carga e descarga, instalados protectores de passeio de acesso automático e criado um Plano de Transporte Público Urbano acompanhado de um ordenamento municipal de trânsito. Quanto ao Registo Municipal de Solares e Prédios, foram implementadas medidas muito eficazes para obrigar os proprietários reabilitar os edifícios ou a ceder os locais à administração para reabilitação e posterior uso ou venda da propriedade. Foi uma acção forte e agressiva, mas muito eficaz para evitar a especulação.

Paralelamente a todo este importante trabalho de carácter eminentemente regulador, a entidade municipal tem impulsionado e fomentado o desenvolvimento das actividades económicas procurando criar estruturas que favoreçam a revitalização do âmbito municipal e contribuam para atingir o objectivo de converter Gandía num ponto comercial atractivo, em destaque dentro da Comunidade Autónoma de Valência.

As primeiras acções neste sentido tiveram lugar no ano de 1989 e relacionaram-se com a constituição do Centro de Desarrollo Comercial (CEDEC). Trata-se duma oficina técnica em parceria com a Direcção Geral de Comércio





do Governo de Valência, que procura gerir iniciativas junto ao sector do comércio que o ajudem a melhorar o seu posicionamento na área de intervenção.

Outras medidas foram a constituição da Federación d'Asociacions de Comerciantes del Centre Històric (união de distintas associações de comerciantes de rua) e a contratação de um gerente profissional.





Fonte: Vicent Llorens Martí. I XORNADAS do COMERCIO en VIVEIRO.

É no ano de 1990 que se cria o Plano de Actuação Comercial de Gandia e La Safor com os seguintes objectivos:

- Fortalecer e profissionalizar o associativismo.
- Promoção de acções conjuntas do pequeno comércio.
- Renovação das estruturas comerciais.
- Animação do "Centre Històric" como um centro comercial de primeira ordem.

A partir deste momento, e de forma conjunta, a Federação de Associações e a Câmara Municipal tomam a iniciativa de criar um Centro Comercial Aberto. No período de 1993-95 elabora-se, com financiamento público, o Estudo de Viabilidade para a constituição do Centro Comercial Aberto de Gandía.

BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE CENTROS URBANOS





Fonte: Vicent Llorens Martí. I XORNADAS do COMERCIO en VIVEIRO.

Os objectivos traçados na altura foram os seguintes:

- Implementação de uma estrutura organizativa e de gestão com a denominação "Gandia Comercial, Centre
 Històric. Cooperativa Valenciana" com dois programas de actuação:
 - Administração e gestão da sociedade;
 - Comunicação interna.
- Melhoria e promoção do conjunto comercial do Centre Històric com duas metas concretas:
 - Aumento da competitividade das lojas instaladas nas áreas da formação, inovação e serviço.
 - Incremento do poder de atracção comercial do Centro Histórico com a melhoria das infra-estruturas urbanas, de trânsito e acessibilidade, manutenção da envolvente interior, delimitação e identificação da zona, gestão do mix comercial, comunicação externa, publicidade e promoção, animação comercial, organização de eventos, etc.

Em 1995 nasce a entidade "Gandia Comercial, Centre Històric. Cooperativa Valenciana" que, no ano seguinte, assina uma parceria com a Câmara Municipal em que ambas as entidades ficam obrigadas a desenvolver uma série de acções.



GESTOR DE CENTRO URBANO

No caso da cooperativa foram as seguintes:

- Desenvolver a gestão das áreas funcionais contidas no projecto do CCA, entre outras:
 - Informação, assessoria e tramitação de ajudas directas e indirectas.
 - Bolsa de emprego.
 - Assessoria em questões comerciais.
 - Negociação através de economias de escala.
 - Compras conjuntas.
 - Entrega ao domicílio.
 - Formação contínua.
 - Campanhas de promoção e animação comercial.
 - Actividades de lazer para crianças.
 - Mediação na resolução de conflitos entre comerciantes e consumidores.
 - Colaboração na vigilância do Centre Històric.
 - Estacionamento gratuito por senhas de compra.

Por parte da Câmara Municipal:

- Reabilitação do património monumental e dotação de equipamentos.
- Gestão do plano de trânsito e adequação de estacionamentos públicos.
- Pedonalização de ruas e praças.
- Regulação de usos e actividades a desenvolver no Centre Històric.
- Manutenção e limpeza.
- Segurança e vigilância.
- Contributo económico para a Cooperativa relativo ao lançamento do projecto empresarial.

De destacar o facto dos empresários terem escolhido a fórmula jurídica de cooperativa para dar suporte ao formato comercial de Centro Comercial Aberto, e não, como é habitual, a de uma associação sem fins lucrativos. As









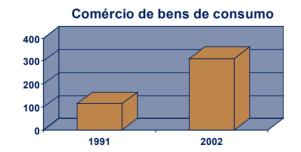
BOAS PRÁTICAS EM GESTÃO DE CENTROS URBANOS

diferenças e vantagens serão explicadas com detalhe no próximo capítulo, mas ficamos já com a ideia de que um vínculo tão forte entre empresários permite suportar projectos ambiciosos sob o ponto de vista económico, na medida em que a hipótese de desvinculação é muito menor já que os aderentes não o são voluntariamente mas por compromisso económico.

Toda esta boa planificação, ancorada numa sólida parceria público-privada tinha todas as premissas para se converter numa experiência de sucesso. Para verificação do êxito obtido em Gandía basta analisar os seguintes quadros que correspondem aos indicadores de avaliação dos objectivos a atingir.

EVOLUÇÃO DE INDICADORES DE GANDÍA



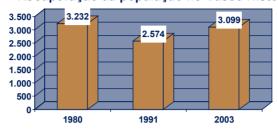








Recuperação da população no Casco Histórico



A boa evolução do projecto desenvolvido entre comerciantes e administração teve o seu ponto fulcral no financiamento. Em face dos bons resultados, e procurando garantir um correcto funcionamento da entidade comercial, Câmara e Cooperativa entenderam que seria preciso garantir um financiamento estável que permitisse manter os níveis de sucesso no desenvolvimento das acções propostas. Foi assim que experimentaram um sistema inovador de financiamento cooperativo: estabelecer-se uma derrama a todas as actividades económicas e proprietários existentes na área de intervenção fazendo derivar parte destes fundos para o financiamento dos custos estruturais da cooperativa. O pagamento é obrigatório para todas as empresas e particulares e foi estabelecido pela Lei 51/2002 de reforma da Lei 39/1988 Reguladora das Fazendas Locais, da qual derivam os seguintes impostos:

- Imposto sobre Bens Imóveis
- Imposto sobre as Actividades Económicas

A filosofia que justifica esta derrama é o facto do labor desenvolvido pela cooperativa contribuir de forma clara e constatável para a melhoria do posicionamento comercial, económico e consequentemente social, do espaço do recinto histórico. Noutros termos, desde que a parceria público-privada caminhe bem, o Centro Histórico estará vivo, será um espaço habitável, confortável e com oportunidades de negócio.

A transcendência desta corajosa medida é muito maior do que se possa pensar num primeiro momento. Não só garante a estabilidade de uma entidade de carácter social e económico, como também sensibiliza e educa os cidadãos para a valorização do espaço público como projecto colectivo, no qual todos os agentes participam e no qual todos ganham se correr bem.



Esta medida de tipo económico é, a nosso ver, o elemento mais singular da proposta de dinamização do espaço público desenvolvido por Gandía. É, sem dúvida, o que deu o maior contributo para o sucesso do projecto desta cidade mediterrânica.

3.4.2.2 Centro Comercial Aberto "Compostela Monumental"

A cidade de Santiago de Compostela localiza-se no noroeste da Península Ibérica, na Comunidade Autónoma da Galiza da qual é a capital politico-administrativa. Este facto relativamente recente juntamente com o peso da sua história converte esta pequena cidade de 93.712 habitantes, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística para o ano 2007, num enclave de grande relevância dentro do âmbito galego e europeu, na medida em que a história da Europa esteve vinculada ao Caminho de Santiago.

Não é objecto deste manual explicitar os aspectos pelos quais Compostela é conhecida na Europa e avaliar o seu peso específico, na medida em que a sua origem, evolução, presente e futuro estão vinculados ao facto de ser um centro de peregrinação de repercussão mundial

Fonte: Arquivo Pessoal

destaque que é precisamente este facto que condiciona positivamente a dinâmica social e económica do conjunto da cidade.

da cristandade. O que importa é pôr em

Um pequeno apontamento histórico servirá sem dúvida para entender de forma mais clara a estratégia que na altura foi traçada desde o âmbito dos empresários aderentes à entidade comercial do Casco Histórico. Desde a consagração da basílica românica da Catedral de Santiago em 1126 até à actualidade, o Caminho de Santiago foi, de forma ininterrupta, uma infra-estrutura que permitiu não só o fluxo entre culturas mas também a construção da própria identidade europeia. A



Fonte: Arquivo Pessoal





escola escultórica do Mestre Mateu, que tem no Pórtico da Glória da catedral compostelana o seu exemplo mais virtuoso, ou o Códex Calixtinus (guia manuscrito e iluminado para os peregrinos que faziam o caminho), são dois exemplos de criação de um padrão cultural que formou e transmitiu valores estéticos e identitários a gerações de europeus. O arcebispo Xelmírez, impulsor da sede compostelana como lugar de referência para a cristandade no ocidente com a permissão de Roma, foi na altura e até o século XX o maior e melhor estratega de marketing que Compostela teve. Sem a sua visão, em termos de marketing, Compostela simplesmente não teria existido. Fique este breve apontamento para situar a chave da estratégia que a cidade no seu conjunto, e o casco histórico em particular, escolheram na altura em que foi apresentado o projecto do Centro Comercial Aberto.

3.4.2.2.1 Ficha Técnica do CCA Compostela Monumental

| | CCA COMPOSTELA MONUMENTAL | |
|-------------------|---|--|
| FICHA TÉCNICA | Dados | Observações |
| Ano de Nascimento | 2002 | |
| Forma Jurídica | Associação sem fins lucrativos | O antecessor deste formato fora a Associação de Empresários e Profissionais "Compostela Monumental" |
| | Assembleia Geral | |
| Orgãos de Governo | Junta Directiva | |
| | Presidente | |
| | Gerência | |
| Financiamento | Patrocínios Públicos e Privados. Quotas das empresas aderentes. | |

Há uma série de factos na história recente de Santiago de Compostela que condicionaram a sua posterior evolução e que, ao contrário do que aconteceu noutros locais, evitaram uma forte degradação do seu conjunto histórico em termos de conservação do espaço. O primeiro deles tem a ver com o elevado nível de uso que o Casco Histórico de Santiago teve até bem dentro da década de 80. Pode-se afirmar com total tranquilidade que o centro nevrálgico da cidade foi até essa altura esta parte da cidade. Os bairros periféricos - Conxo, Vistalegre, O Castiñeiriño, etc.









- mantinham a sua actividade em perfeita harmonia com o "pueblo", como popularmente designavam os habitantes daqueles bairros a parte antiga da cidade, que mantinha a hegemonia na actividade social e económica do conjunto

da cidade. O primeiro alargamento "moderno" da cidade surge na década de 70, o chamado "Ensanche" de Santiago, que começa a despontar, economicamente falando, no fim dessa década e nos primeiros anos da seguinte. As novas zonas de influência, aquelas que juntamente com o já nomeado "ensanche" condicionam a vida do Casco Histórico, quer pela sua dimensão, quer pela sua oferta qualificada, não são construídas até à década de 90 - Polígono das Fontiñas e Paxonal com as suas plataformas comerciais, Área Central e Hipercor respectivamente. A frequência do Casco Histórico foi pois um elemento positivo na sua conservação.

Um outro elemento é, como no caso de Gandía, o papel jogado pela administração local que



Fonte: Cartaz de "Establecimento Adherido" distribuído entre as lojas aderentes

de maneira precursora, e com uma visão clara do valor que as pedras da milenária Compostela encerravam, lança uma série de iniciativas que traçaram um caminho de não retorno para o despontar de Compostela como cidade da conservação e valorização do recinto histórico. Se antes tínhamos referido o Arcebispo Xelmírez como o artífice visionário da apresentação de Compostela ao mundo, há uma outra personagem que desempenhou um papel similar, ressalvando as distâncias cronológicas. A sensibilidade manifestada pelo na altura presidente da Câmara Municipal, D. Xerardo Estévez, foi em boa medida a responsável pelos grandes êxitos que a cidade experimentou. As

medidas por ele impulsionadas, à cabeca da sua equipa de trabalho, foram realmente determinantes.

Em 1982 começa a pedonalização integral da área conhecida como "amêndoa" do Casco Histórico, ou seja o espaço intra-muros que corresponde à traça medieval da cidade. Esta medida, muito contestada na altura (e foi precisamente Compostela Monumental, a associação dos comerciantes do Casco Histórico, quem no início desenvolveu uma campanha de contestação desta medida que considerava muito prejudicial para os seus interesses económicos), foi acompanhada de uma estrita regulação do trânsito, com horários limitados para a carga e descarga de mercadorias e para o acesso ao recinto dos proprietários de lojas e residências. Hoje em dia, considera-se que a pedra angular da conservação do espaço é o facto de este ser um âmbito totalmente disponibilizado aos peões, o que facilita o uso e desfrute do mesmo.





No ano de 1984, o conjunto monumental é declarado pela UNESCO Património da Humanidade, facto que significa um antes e um depois no tratamento deste espaço e, por extensão, do conjunto da cidade, sobretudo em termos de conservação e reabilitação. Em 1987 o Caminho de Santiago é reconhecido pelo Conselho da Europa como "Primeiro Itinerário Europeu", o que gera um forte impulso na promoção da cidade como destino turístico.

Já na década de 90 tem lugar o nascimento de uma entidade inter-administrativa que, sem dúvida, é a maior e melhor ferramenta que a administração local impulsionou para o desenvolvimento de Compostela do ponto de vista do seu património histórico-artístico, de promoção económica e de dotação de infra-estruturas que permitam à cidade contar com os elementos próprios de uma cidade europeia de primeira ordem. A habilidade demonstrada pela equipa de autarcas da altura, com o presidente Estevez à frente, foi capaz de implicar as três administrações presentes no Estado Espanhol (Estado, Comunidade Autónoma e Câmara Municipal) na criação duma entidade interadministratva que teria como fim "promover e coordenar todas as acções que devem ser feitas em Santiago pelas distintas administrações, dirigidas à preservação e revitalização do Património Cultural representado por Santiago nos seus aspectos histórico-artísticos e arquitectónicos, à difusão dos valores europeístas e ao desenvolvimento e potenciação das actividades turísticas e culturais vinculadas ao itinerário jacobeu". Esta entidade é o Real Patronato da Cidade de Santiago, presidida pela mais alta instância administrativa do Estado: Sua Majestade o Rei.

A Câmara Municipal consegue, em termos práticos, dotar a cidade de uma estrutura supramunicipal com financiamento suficiente para investir na conservação e desenvolvimento da cidade e nomeadamente no seu Casco Histórico. Tudo isto verifica-se naquela que os compostelanos chamaram "A década prodigiosa", a de 90. Nesta altura tiveram lugar dois dos eventos de maior promoção da cidade: os dois anos jacobeus (1993 e 1999) e a realização da capital europeia em 2000. Foram construídas infra-estruturas como o Auditório de Galiza, um espaço multiusos para eventos desportivos e culturais de grande capacidade, um novo campo de futebol, infra-estruturas rodoviárias, um palácio de congressos e levou-se a cabo um vasto programa de reabilitação de prédios e lojas comerciais dentro do âmbito estrito do conjunto histórico.

Compostela Monumental nasce como associação de empresários e profissionais do casco histórico no ano de 1992. Num primeiro momento, e como já foi dito, manteve uma postura crítica com a política municipal, na certeza



de que medidas como a pedonalização do recinto históric beneficiavam outras partes da cidade em detrimento do seu âmbito de actuação.

Na sequência da promoção de um curso de formação por parte do Consórcio da Cidade (órgão gestor e executivo dos acordos do Real Patronato da Cidade), no qual participaram 25 empresas instaladas na zona histórica, estabelece-se uma nova etapa de coordenação e aproximação de vontades entre os empresários do Casco Histórico e a administração local. Os representantes de ambas as entidades coincidem na análise de que a actividade económica da zona corre um forte risco de crise com o aparecimento de novas centralidades com ofertas comerciais muito competitivas e concorrentes, e que é preciso repensar, redefinir, relançar a sua oferta comercial, considerando que não é possível um casco histórico, excelente do ponto de vista da conservação e reabilitação do património, mas morto do ponto de vista económico.

Foi assim que se traçou de comum acordo, sendo considerada uma questão de estado (sic), pelo presidente da Câmara na altura D. Xosé Sánchez Bugallo, uma nova estratégia que definiria o papel da oferta comercial do Casco Histórico.

Assim se desenha o caminho para o lançamento do que viria a ser o Centro Comercial Aberto Compostela Monumental. Conscientes que este tipo de projectos fundamentam a sua filosofia num pacto público-privado, foram chamadas a participar nesta iniciativa outras entidades como a Câmara de Comércio, Indústria e Navegação

de Santiago, o governo autonómo, por meio da sua Direcção Geral de Comércio, e a entidade financeira Caixa Galicia.

As primeiras medidas tomadas visaram a sensibilização do sector com a organização, em Outubro de 2000, de umas jornadas sobre este inovador formato comercial denominado Centro Comercial Aberto.



Fonte: Cartaz "I Xornadas sobre Centros Comerciais Abertos"





O passo seguinte foi a contratação do Estudo de Viabilidade para o futuro CCA do Casco Histórico de Compostela, o qual foi elaborado durante o ano 2001. O custo deste estudo foi de quase sessenta mil euros e foi financiado em 70% pelo Governo Galego, 10% pela Câmara Municipal, 10% pela Câmara de Comércio e os 10% restantes pela entidade financeira Caixa Galicia.

Dos resultados do diagnóstico ficou muito claro qual o caminho a seguir. Mais uma vez era necessário sensibilizar, na medida em que este era um projecto de cidade, o colectivo dos empresários do espaço alvo de actuação e o conjunto dos cidadãos através dos meios de comunicação social. Deu-se início à fase de lançamento do CCA Compostela Monumental.

Antes de dar inicio à descrição da fase de criação e constituição do CCA Compostela Monumental, é preciso pôr em destaque o elemento mais importante das análises feitas pelo estudo de viabilidade. Isto é, o posicionamento estratégico que se define para a oferta comercial instalada na áreas de intervenção. O estudo recomenda que o Casco Histórico transforme a situação de ameaça que fora detectada com a nova realidade urbana de Santiago, numa outra de relançamento e fortalecimento da sua estrutura comercial. De lembrar a reunião com o Presidente da Câmara Municipal na qual nasce a motivação (o conceito



Fonte: Manual de difusão de "CCA Compostela Monumental"

originário de que falámos no capítulo referente à criação de um modelo de gestão), que dá lugar a todo o processo de nascimento do CCA e que pode ser resumida como a vontade de ter um Casco Histórico não só perfeitamente reabilitado, mas também comercialmente activo, concorrente, atractivo, isto é revitalizado.

As recomendações e conclusões do Estudo de Viabilidade, no momento de definir o posicionamento estratégico para o CCA Compostela Monumental, foram as seguintes:

- O facto de contar com uma estrutura comercial formada por 1149 pontos de actividade económica, com uma superfície de 50.000 metros quadrados, com espaços âncora como o mercado de produtos frescos (segundo monumento mais visitado a seguir à catedral), a juntar a uma envolvente privilegiada relativamente ao seu património, com facilidade de acesso e totalmente pedonalizado, são os principais trunfos da futura entidade.
- Do lado contrário, os pontos fracos eram definidos pela falta de uma oferta comercial de acordo com as potencialidades da zona, de uma boa sinaléctica que contribuiria para facilitar o acesso ao recinto histórico e de uma sinaléctica comercial para gerar a ideia de marca.
- As ameaças detectadas eram fundamentalmente, e como já se disse, a concorrência, a aparição de novas centralidades na cidade muito mais competitivas, com ofertas mais actualizadas e infra-estruturas melhor dotadas.
- No terreno das oportunidades, o estudo tinha definido uma área potencial de mercado composta por 362.691 habitantes, dos quais 175.000 seriam potenciais consumidores directos de Santiago de Compostela, aos que haveria que acrescentar os residentes da área de influência com segunda residência, o público universitário e, finalmente, o sector turístico. Este último é o que apresenta uma maior capacidade de despesa logo a seguir à população residente, com a vantagem de que a sua quase totalidade é dispendida na estrutura comercial do Casco Histórico.

Com todos estes dados, a proposta feita pelo estudo foi:

- Favorecer a implementação de comércio de marcas exclusivas de confecção, calçado e complementos, com alta capacidade de atracção turística.
- Estabelecer-se como montra mundial da moda galega, quer na sua exposição em estabelecimentos de marcas autóctones, quer na ocupação de andares superiores por ateliers de desenho.
- Promover a instalação de uma oferta de restauração mais diversificada na sua variedade e exclusiva na sua oferta particular.
- Favorecer a localização de hotéis de pequeno formato especialmente cuidados nos detalhes e dirigidos a uma clientela selecta.
- Ser referência na venda de produtos alimentares locais ou importados de qualidade, tanto no mercado







municipal como em outras lojas, dotados de uma alta especialização e com a incorporação de novos alimentos ligados a novos valores culturais (ex. produtos ecológicos).

 Abastecimento de bens e serviços a residentes e estabelecimentos do CCA Compostela Monumental que contribuam para a criação de um espaço vivo e não só dum cenário comercial.

Enunciado sinteticamente, o posicionamento estratégico do futuro CCA Compostela Monumental passava por se transformar em:

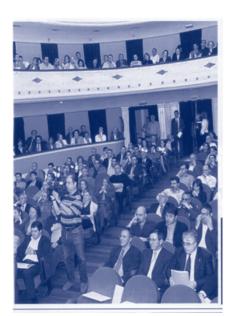
Referência da dinâmica da economia galega, montra dos seus produtos e capacidade criativa, que tem de contribuir positivamente tanto para a cidade como para o resto da região.

A 27 de Junho de 2002 no Teatro Principal de Santiago, localizado no coração do Casco Histórico, com a presença da totalidade da corporação municipal, representantes das principais entidades económicas, culturais e sociais da cidade e mais de 400 empresários da zona monumental, é constituído oficialmente o Centro Comercial Aberto

Compostela Monumental.

A partir deste momento começou o trabalho de gestão do CCA. O primeiro passo, seguindo o Plano de Actuação Comercial elaborado ad hoc, foi profissionalizar a gestão criando uma oficina técnica dividida por áreas e sob a coordenação do presidente da entidade. Paralelamente começou a aplicação dos três programas que integravam o plano de actuação comercial. Foi assim que, já em Setembro desse ano, saiu à rua a campanha de apresentação do CCA (imagem corporativa, primeiro slogan).

A sinaléctica implementada nos primeiros meses de trabalho do CCA foi um dos maiores contributos para a visibilidade, a concretização física do Centro Comercial Aberto Compostela Monumental. Nessa primeira fase foram definidos os limites mediante a instalação de mupis informativos e sinalizadas as lojas aderentes com a colocação de um distintivo na fachada.



Fonte: Arquivo Pessoal

Um elemento de grande sucesso foi a colocação em funcionamento do sistema de entrega ao domicílio. Com este serviço, os comerciantes do casco histórico demonstravam ao conjunto dos cidadãos as suas várias potencialidades:

- 1. Que a prestação de serviços que facilitam e tornam mais cómoda a compra não é património exclusivo das grandes superfícies.
- 2. Que o pequeno comércio é capaz de coordenar os seus esforcos convertendo-se numa oferta concorrencial e de qualidade.
- 3. Que o comércio da cidade, aquele que reinveste os seus lucros na própria cidade em beneficio da colectividade, é capaz de estar à altura de qualquer outra oferta.





Fonte: Arquivo Pessoal

Tornou-se habitual, a partir desse momento, que o CCA Compostela Monumental estivesse presente em todas as campanhas comerciais coincidentes com a sua oferta, a sua marca e em pé de igualdade com o resto das ofertas do seu âmbito.

No ano 2003 inicia-se o desenho e o acesso às novas tecnologias de toda a área de intervenção mediante a construção de uma rede WiFi, que deu cobertura a todas as lojas aderentes à entidade, complementada com a publicação de uma página Web Fonte: Arquivo Pessoal





que permitiu criar um portal de vendas na rede. As potencialidades são imensas já que, mediante a tecnologia wifi, o centro comercial aberto pode funcionar em rede multiplicando as suas capacidades de venda e promoção de

maneira impensável até a altura.

A combinação destes dois elementos facilitaria igualmente a colocação em funcionamento de uma outra oferta de grande repercussão: a carta de compra. Trata-se de um serviço que permite que o cliente faça as suas compras sem ter que carregar com sacos nem pesos. No final, o próprio centro faz a entrega dos pacotes quer no domicílio, quer num local

central onde o cliente os possa recolher.

Não queríamos terminar este capítulo,

Compostela onumental GANE 15 Fins de Semana!



Fonte: Cartazes Publicitários das Campanhas de Saldos de Janeiro de 2003 e de Setembro de 2002

Fonte: Cartaz Publicitário da Campanha de Natal 2002

dedicado à experiência em que tivémos a oportunidade de participar de maneira muito directa, sem nos referirmos a um outro aspecto que consideramos o de maior projecção de futuro para este tipo de formatos

comerciais e que, no caso de Compostela Monumental, ficou desenhado mas que não tivémos tempo de levar a bom porto. Referimo-nos à central de servicos. Todo

o trabalho feito nos três programas de actuação, quer no campo urbanístico-comercial, quer no promocional ou organizativo, necessitou apenas do pagamento mensal de uma quota por parte dos empresários aderentes. O trabalho executivo foi realizado por sete profissionais do gabinete técnico. Este é um aspecto inerente ao esquema do formato do CCA que permite quanto a nós desenvolver um trabalho ainda mal explorado.

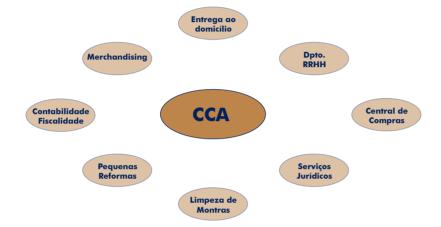
As duas maiores ameaças deste tipo de iniciativas são, por um lado, a falta de financiamento e, por outro, a falta de resultados, de maisvalias, que façam os aderentes acreditar, de facto, na eficiência do projecto. A solução para estas ameaças passa, no nosso entender, pela Fonte: Cartaz Publicitário da Campanha do Dia do Pai







colocação em funcionamento de uma central de serviços que permita, por um lado angariar os recursos financeiros necessários para cobrir os custos estruturais e, por outro, prestar serviços que façam as empresas aderentes mais rentáveis diminuindo os seus custos fixos e aumentando os seus rendimentos ao obter maiores margens na compra dos produtos.





Fonte: Circular Informativa distribuída aos associados do "CCA Compostela Monumental"

Esta ideia foi alinhavada na altura. Em Maio de 2004 deixámos de ter qualquer tipo de responsabilidade sobre os destinos desta entidade.

3.4.3 Cidades de até 30.000 habitantes

Neste capítulo seleccionámos os casos das vilas de Noia e Melide, ambas dentro do âmbito territorial da província da Corunha, na Galiza, e que distam trinta e cinquenta quilómetros, respectivamente, da cidade de Santiago de Compostela. Os motivos para a sua selecção são fundamentalmente dois. Por um lado serem exemplos de sucesso no desenvolvimento de projectos de gestão de espaços urbanos em lugares de tamanho reduzido, estando ambos incluídos dentro de Áreas Potenciais de Mercado de outras superfícies comerciais de maior dimensão e, portanto, obrigados a procurar o seu nicho de mercado devidamente diferenciado. Por outro lado, o facto de um ser um exemplo de litoral (Noia) e o outro (Melide) um exemplo de interior. Repararemos na importância que este aspecto teve na formulação das suas propostas.







3.4.3.1 Centro Comercial Aberto "Noia Histórica"

A vila de Noia é o ponto de início de uma das rias da costa galega que, juntamente com a vila de Muros, lhe dá o nome. De facto é a mais setentrional das quatro grandes rias do sul da Galiza. O concelho é atravessado a norte pelo rio Tambre que alimenta com as suas águas o início da ria. Noia é também o ponto de arranque da chamada península do Barbanza, formada por uma serra de altura considerável que penetra no mar. A principal via de comunicação é a estrada C-543 que une Noia a Santiago.



Fonte: http://www.foro-ciudad.com/la-coruna/noia/fotos/

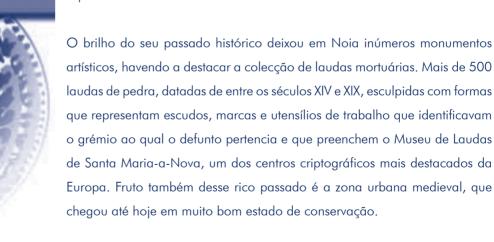
As origens de Noia remontam à idade Média, altura em

que foi o porto de Santiago, facto que, acompanhado do grande desenvolvimento da rota jacobea, neste caso pela sua vertente marítima, converteu Noia numa das principais cidades da Galiza, em boa parte pelo desenvolvimento

espectacular da sua actividade comercial.



Fonte: http://www.noiahistorica.org/





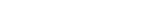


| , | CCA NOIA HISTÓRICA | |
|-------------------|--|-------------|
| FICHA TÉCNICA | Dados | Observações |
| Ano de Nascimento | 2002 | |
| Forma Jurídica | Associação sem fins lucrativos | |
| | Assembleia Geral | |
| Orgãos de Governo | Junta Directiva | |
| | Presidente | |
| | Gerência | |
| Financiamento | Patrocínios Públicos e Privados. Quotas de empresas aderentes | |

O Centro Comercial Aberto Noia Histórica nasce em Outubro do ano 2002. Cem profissionais de diferentes sectores localizados no casco histórico de Noia decidem unir-se com o objectivo de impulsionar a actividade económica e comercial da vila e, por sua vez, valorizar o casco histórico tentando recuperar a antiga hegemonia comercial.

Noia Histórica disponibiliza aos seus clientes mais de 60.000 m2 de superfície com uma rica e variada oferta comercial, de ócio, restauração e de serviços. Tal como o próprio colectivo afirma, "Com o espírito das antigas organizações gremiais, trabalhamos pela humanização das nossas ruas, para criar espaços seguros e limpos, oferecer mais e melhores serviços e prestar uma atenção personalizada, característica do nosso comércio. Tudo isto num local incomparável, competitivo e moderno". Uma declaração de princípios na qual estão presentes todos os ingredientes próprios de um projecto de dinamização comercial de área urbana.

Uma das primeiras medidas tomadas pela direcção de Noia Histórica foi a de dotar-se de uma imagem corporativa, de uma marca que a identificasse. Para isso foi escolhido um elemento singular, definidor da identidade da vila: a roseta da Igreja de Sto Martinho, igreja central da vila, de estilo gótico e com grande valor arquitectónico, atribuída à escola escultórica do mestre Mateu.





GESTOR DE CENTRO URBANO



Fonte: http://www.noiahistorica.org/

A partir do nascimento do CCA Noia Histórica, o comércio tradicional começou a estar presente em todas as campanhas do calendário anual da actividade comercial, facto que não tinha acontecido até ao momento. Com o fim de dinamizar ainda mais a actividade económica, organizaram-se alguns eventos menos comuns. Foi assim que apareceram no calendário a "Feira do Comércio" celebrada durante três dias, a campanha "Preços Históricos", para fomentar o consumo em épocas de baixa actividade, "Arte nas Ruas" ou "Ruas Vivas", para citar algumas das mais singulares.

Um outro elemento a destacar é a prestação de serviços quer ao consumidor, quer ao associado. Mais uma vez, o importante é, não só desenvolver acções de pura promoção, mas também criar uma estrutura. Compreende-se, assim, a relevância de contar com uma estrutura de suporte que crie identidade, gere hábitos e preste o apoio técnico que a área comercial precisa. Neste sentido foram colocadas em funcionamento por Noia Histórica serviços como o gabinete de "Procura de Ofertas de Emprego" ou a própria página web a partir

da qual se tem acesso a outra série de serviços como um localizador de lojas aderentes, horários e demais pormenores.

Em síntese, o comércio tradicional de Noia foi capaz de se dotar de uma organização que tem dado um claro impulso à actividade comercial da sua vila. Os seus principais feitos foram evitar a fuga dos consumidores residentes em Noia para outros destinos supostamente mais atractivos e melhorar a imagem da actividade comercial da área de intervenção, modernizando-a e dinamizando-a com singulares campanhas de fomento do consumo local.



Fonte: http://www.noiahistorica.org/

Finalmente apresentamos um dado que corrobora na prática o acerto das suas actuações: na recente campanha de Natal de 2007, foram distribuídos mais de 50.000 cupões e um conjunto muito interessante de compras realizadas nas lojas aderentes.

3.4.3.2 Centro Comercial Aberto de Melide

A vila de Melide é a capital de um concelho situado a Sudeste da província da Corunha, tendo como concelhos limítrofes os de Palas de Rei, Toques, Sobrado dos Monxes, Boimorto, Arzúa e Santiso.

Melide está situada num contexto geográfico caracterizado por um clima de transição entre o oceânico e o continental, com oscilações térmicas que se acentuam mais que nas zonas costeiras da faixa atlântica galega e que vão dos 7 graus centígrados no mês de Janeiro, aos 18-20 no mês de Julho.

Situada a uma altitude de 454 metros acima do nível do mar, Melide conta com duas elevações de terreno próximas que variam entre os 806 metros dos montes do Bocelo, situados a Norte, e os 708 do Monte Castro localizado a Sudoeste, já no limite com Lugo.



Fonte:Arquivo Pessoal

O concelho de Melide situa-se muito próximo do centro geográfico da Comunidade Galega. A sua localização no cruzamento de dois importantes eixos de comunicação: a N-547 Lugo-Santiago e a C-540 Betanzos-Ourense atribui-lhe um posicionamento geográfico estratégico, que tem uma importância determinante para o devir da sua actividade comercial.

O concelho de Melide conta com uma superfície de 96,9 quilómetros quadrados e é sede da comarca a que dá nome.

Como capital desenvolve um importante papel que a situa como pólo de atracção deste âmbito territorial. A comarca foi-se consolidando em consequência da atracção comercial exercida por Melide, de modo que a sua "terra" histórica coincide com a área de mercado tradicional. A importância de Melide como centro urbano comarcal está em relação directa com a do seu mercado.

É um centro urbano medieval, vinculado ao Caminho de Santiago, que tinha aqui um dos seus principais ícones.





3.4.3.2.1 Ficha Técnica do CCA de Melide

| , | CCA MELIDE | |
|-------------------|--|---|
| FICHA TÉCNICA | Dados | Observações |
| Ano de Nascimento | 2005 | |
| Forma Jurídica | Associação sem fins lucrativos | Foi precedida pela ACEIM: associação de comerciantes, empresários e industriais de Melide. |
| | Assembleia Geral | |
| Orgãos de Governo | Junta Directiva | |
| | Presidente | |
| | Gerência | |
| Financiamento | Patrocínios Públicos e Privados. Quotas de empresas aderentes | |

Para a determinação da sua viabilidade foi aplicada a metodologia já exposta, seguida passo a passo. Após a elaboração e apresentação do Estudo de Viabilidade, iniciou-se a etapa de implementação começando pela criação de uma estrutura jurídica baseada na associação de comerciantes pré-existente, adaptando-a ao formato de CCA. Simultaneamente, criou-se o gabinete de gestão profissionalizado e, finalmente, lançaram-se as campanhas em sintonia com o esquema definido pelo posicionamento estratégico.

Em nossa opinião, é precisamente esta a parte de maior importância do conjunto do projecto de Melide. A pergunta que se colocava na altura era esta: como tornar viável um projecto destas características num espaço com tão pouca massa crítica (apenas 9000 habitantes no seu núcleo) e que se encontra imerso nas áreas de influência comercial de duas grandes estruturas como são Santiago de Compostela e Lugo?

A estratégia definida pelo estudo de viabilidade foi a seguinte: ao contrário de outras áreas, Melide apresentava um perfil de consumidor bastante bem definido. O facto de coexistir com as áreas de influência de Santiago de Compostela e de Lugo, das quais se encontra a meio caminho, e apesar da existência a apenas 30 km de uma outra vila, Lalín,

concorrente directa com uma plataforma comercial que aposta de forma agressiva na implementação de centros comerciais convencionais de formato fechado, dotada de equipamentos de lazer de grande repercussão, obrigaram, na análise de valorização e conclusão, a optar por um modelo de área comercial que teria que ser necessariamente antagónico e complementar das ofertas das plataformas comerciais atrás referidas.

Melide precisa de diferenciar claramente a sua oferta da de outras áreas comerciais constituindo-se como alternativa. Por oposição ao facto de aquelas serem áreas de perfil eminentemente urbano, dentro de espacos urbanos ou semi-urbanos (Lalín, Betanzos), Melide teria de ser a CAPITAL COMERCIAL DO ÂMBITO RURAL, aproveitando o nicho de mercado que supõe o abastecimento dos produtos básicos.



Fonte: Arquivo Pessoal

Uma vez que se logre fidelizar e liderar este segmento comercial, o Centro Comercial Aberto de Melide terá de ser capaz de posicionar-se no mercado como o líder dos produtos autóctones genuinamente galegos, (preferencialmente alimentação). Frente à cultura do enlatado e do sucedâneo, o CCA de Melide terá que se assumir como a capital do "Produto Galego de Qualidade". Tudo isto obrigou a uma especialização selectiva

• Consumidores da área pertencente à APM.

- - Consumidor não residente.
 - Turismo interior e de curta duração

Tal como nos casos anteriores, iniciaram-se os trabalhos com a criação da imagem corporativa, acompanhada de um slogan que deu força à comunicação. A seguir familiarizou-se o consumidor com a marca realizando-se uma campanha de lancamento que teve duas vertentes:

- Suportes urbanos (cabinas de telefone, fachadas de edifícios, sinais...)
- Meios de Comunicação Social (jornais, rádio e televisão)



Fonte: Arquivo Pessoal



GESTOR DE CENTRO URBANO



Fonte: Cartaz Publicitário Cam-

Durante esta campanha, teve um especial sucesso o videoclip feito para a televisão cujos protagonistas eram os comerciantes aderentes ao CCA. O facto de serem eles próprios a divulgar a mensagem, o slogan do seu centro comercial por todo o país, teve um efeito aglutinador.

Outro evento em destaque foi a organização da I Feira do Produto Galego de Qualidade que juntou todas as entidades produtoras e reguladoras, denominados Conselhos Reguladores, promovendo produtos de qualidade feitos na Galiza, dos quais Melide procura ser o maior ponto de venda. Não faltaram, como é de calcular, todas as campanhas comerciais de temporada (Natal, Saldos, Dia da Mãe, do Pai, etc.), mas sempre com o "leit motiv" de Melide como capital do produto natural.

O CCA de Melide continua a trabalhar na implementação do seu projecto. A firmeza e personalidade da sua presidente D. Rosa Cabado, juntamente com a sua equipa, são os garantes do sucesso desta experiência difícil, pelas condicionantes expressas e por outras de carácter conjuntural já abordadas nesta apresentação.

3.5 PARA UM MODELO PORTUGUÊS

Desde inícios de 2003 a Confederação do Comércio e Serviços de Portugal (CCP) e a Direcção-Geral da Empresa (DGE), com a participação do Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOA) estabeleceram uma parceria tendente a desenhar um modelo de intervenção e revitalização de espaços comerciais dos centros das cidades denominado Gestor de Centro Urbano. Foram seleccionados, numa primeira fase, um total de 21 Centros Urbanos, a nível de Portugal continental, onde se pretendia implementar 21 projectos-piloto de Unidades de Gestão de Centros Urbanos, apoiados por igual número de técnicos que, numa primeira etapa, haviam frequentado uma acção de formação de 160 horas de duração que procurou dotá-los de um conjunto de ferramentas que os capacitasse para gerir esses centros urbanos.

Esta primeira etapa findou em Fevereiro de 2004 e, desde essa altura, os formandos estão a desenvolver nos seus destinos os projectos que, como fim de curso, tiveram de elaborar e apresentar aos organizadores para sua avaliação.

Uma segunda etapa consistiu na visita aos centros para avaliar "in situ" o nível de implementação destes projectos.

3.5.1 O Modelo Gestor de Centro Urbano. Principais Vantagens e Inconvenientes

Ao contrário do que tem acontecido em Espanha, o governo português, representado pela Direcção-Geral de Empresa acompanhado do representante da actividade comercial (a CCP) e o centro de formação profissional apostaram, como primeiro passo para o processo de revitalização dos centros das cidades, na formação das pessoas que serão os futuros responsáveis da gestão destas áreas.

As vantagens deste modelo são claras, ultrapassando em muito os inconvenientes, visto que tornar profissional a gestão da actividade comercial protagonizada pelo pequeno comércio é o objectivo prioritário deste tipo de processos. Fazer o contrário (como em Espanha), deixa ao acaso o destino destes projectos que muitas vezes fracassam por não conseguirem dinamizar os colectivos mercê da falta de profissionalismo e conhecimento dos protagonistas, arruinando o projecto e dinamitando as expectativas depositadas no mesmo pelo colectivo de comerciantes da área.

.

Portanto, é importante reconhecer e saudar com entusiasmo o acerto da decisão da administração portuguesa e da sua confederação de comércio na formulação deste processo.

Outra das vantagens consiste em que, na maioria dos casos, as pessoas que se formam para ser os futuros gestores são profissionais pertencentes à órbita das administrações locais que participam deste projecto através de uma parceria público-privada, com o que já se está a caminhar no que depois será o ponto de encontro entre o sector público e privado para o sucesso do projecto dinamizador.

Finalmente, e para fechar o capítulo dos benefícios deste modelo, cumpre dizer-se que o Estado tem um permanente retorno, "feedback" como diriam os ingleses, sobre o destino do investimento público, na medida em que faz um acompanhamento pormenorizado do sucesso dos diversos projectos, o que lhe permite ser selectivo na hora de investir o dinheiro público.

Mas o modelo apresenta também os seus pontos fracos. Sem dúvida, o principal é a reticência que os protagonistas do projecto, os empresários aos quais se destina o processo, possam manifestar para com um profissional que lhes é imposto de fora pela Câmara Municipal.









A falta de garantia de um financiamento a médio prazo tem-se assumido também como uma espada de Dâmocles para boa parte dos processos iniciados, limitando a continuação de vários de entre eles.

A forte dependência de fundos públicos, programas europeus na sua maior parte, tem condicionado a intendência do processo e dilatado no tempo a sua execução, com a conseguinte perda de expectativas por parte dos agentes implicados.

3.5.2 Propostas de Resolução

Neste trabalho propôs-se todo um programa metodológico baseado na experiência de uma década de trabalho em diversas partes do Estado espanhol, que indica claramente e passo a passo, como se cria um modelo que permita actuar na revitalização de espaços urbanos.

Procurou-se, ainda, contrastá-lo com experiências similares noutras partes da Europa e de América concluindo que, com diferentes matizes formais e organizativos, a filosofia de fundo é concordante.

Ainda que não seja nosso papel doutrinar, na nossa opinião, e tendo em conta o trabalho já realizado em Portugal, que nos permitiu estabelecer certos vínculos e adesões ao projecto uma vez que se conta com um número considerável de gestores formados, é o momento de propôr um modelo de gestão que tem de cumprir com os seguintes requisitos:

- 1. Partindo das análises feitas e aprendendo com os erros de experiências similares, dotar-se de uma forma jurídica que garanta a participação de todos os agentes presentes na realidade social urbana aglutinados em redor de um pacto público-privado que tenha por finalidade converter as zonas objecto de estudo em espaços com qualidade; quer dizer habitáveis, modernos e competitivas.
- 2. Uma forma jurídica que tenha como premissa a profissionalização da gestão mediante a criação de uma equipa técnica multidisciplinar, sob a direcção de um/uma gestor, integrado numa estrutura orgânica colegial que agregue







a parte pública e a privada. Quer dizer, com plena independência executiva mas com o devido controlo dos resultados por parte das entidades promotoras.

- 3. Garantir o financiamento necessário para desenvolver um ambicioso projecto de transformação e revitalização do âmbito do objecto de trabalho, pelo menos no seu período de pré-consolidação. Estabelecer que a política económica a seguir caminhe para fórmulas de auto-sustentabilidade.
- 4. Em última instância, estabelecer um modelo que tenha como objectivo final devolver a estes espaços o esplendor e a actividade usurpados pelas mudanças já longamente explicadas no presente trabalho, bem como dotar os equipamentos comerciais concorrentes, de forma a que garantam a sua sustentabilidade futura. Porque, no final, são estes espaços os lugares onde reside a memória colectiva, os portadores da idiossincrasia de um povo, de uma cultura e de uma forma de ser e estar no mundo: a portuguesa.













4. BIBLIOGRAFIA

Aldeiturriaga, Jon. (2000). "Experiencia de Gestión de Asociaciones de Comerciantes de Centro Histórico:Casco Viejo de Bilbao". Resumen ponencias. Xornadas sobre Centros Comerciais Abertos. Asociación de Comerciantes y Empresarios "Compostela Monumental", 30 Novembro 2000

Ares Fernández, Juan José e García González-Llanos, Aureliano. (2003). "Cambios en los hábitos de compra y el comercio minosrista de Galicia. 1982-2001". Centro de Investigación Económica y Financiera. Fundación Caixa Galicia.

Auren, Elisardo Sánchez Asesores. (2001). Dossier divulgativo, "Centros Comerciales Abiertos. Viabilidad y Desarrollo". Málaga.

Chasco Yrigoyen, M. Del Coro e García Ferrer, Genma. (2003) "Modelos de Determinación de Areas de Mercado del Comercio al por menor". Universidad Complutense de Madrid e Universidad Autónomo de Madrid. Madrid

Llorens Martí, Vicent. (2004) "Revitalización comercial de Gandía" Ponencia. I Xornadas do Comercio en Viveiro. Asociación de Comerciantes de Viveiro. Lugo.

Molinillo Jiménez, Sebastián. (2002). Centros Comerciales de Area Urbana. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Esic Editorial. Madrid

Rovira Lara, Agustín. (2002). "¿Qué es un centro comercial urbano?. Elementos claves para el éxito de su implantación". Resumen de ponencias. I Xornadas sobre centros comerciais de área urbana. Dirección Xeral de Industria e Comercio. Consellería de Industria e Comercio. Xunta de Galicia.

Rovira Lara, Agustín. (2006). "El Comercio y la gestión estratégica de la ciudad". Oficina Pateco. Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana. Valencia.

Sarela Xestión s.l. (2004) . Area de Urbanismo Comercial. Estudo de Viabilidade para o Centro Comercial Aberto de Melide. Santiago de Compostela.

Sarela Xestión s.l. (2005). Area de Urbanismo Comercial. Plan estratégico do CCa de Melide. Santiago de Compostela.

Sarela Xestión s.l. (2005). Area de Urbanismo Comercial. Estudio de Mercado sobre o potencial económico de Santiago de Compostela e a súa area de influencia. Santiago de Compostela.

Tamyko Isa. (2001). "Paternariados Público-Privados en la gestión de los centros urbanos: análisis comparativo de modelos entre Estados Unidos y el Reino Unido". Ponencia en VII Jornadas Profesionales del Comercio Guipuzcuano. Comercio, Urbanismo y Ciudad. Cursos de verano da UPV.













Entidade Promotora:



Entidades Públicas Parceiras:

DGAEDIRECÇÃO-GERAL DAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Apoios:





