

**ORGANIZAÇÃO E GESTÃO
DOS MERCADOS MUNICIPAIS**
Mudar e Inovar para Competir

Por

João Manuel Cebolas Batista Barreta

DT 46

Novembro 2002

As análises, opiniões e conclusões expressas neste documento de trabalho são da exclusiva responsabilidade dos seus autores e não reflectem necessariamente posições do Ministério da Economia.

Ficha Técnica

Título:	Organização e Gestão dos Mercados Municipais. Mudar e Inovar para Competir
Autor:	João Manuel Cebolas Batista Barreta
Editor:	GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia Rua José Estêvão, 83-A4º Dtº 1169-153 LISBOA www.gepe.pt
Concepção:	Princípio Activo - Projectos de Comunicação e Imagem, Lda.
Impressão e acabamento:	???
Tiragem:	1 000 exemplares
Edição:	Lisboa, Novembro 2002
ISBN:	972-8170-95-5
ISSN:	0875-0157
Depósito legal:	

Índice

Resumo	5
1. Nota Introdutória	7
2. Contextualização e Diagnóstico do Problema / Análise SWOT	9
3. As Funções Sócio-Económicas dos Mercados Municipais	15
4. A Relevância dos Mercados Municipais e Possível Enquadramento ao Nível de Políticas para a Requalificação Urbana e para o Comércio	19
5. Da Avaliação do Problema à Concretização de Soluções Possíveis - A Mudança Organizacional e a Inovação na Gestão	25
6. Custos de Não Intervenção - Urbanísticos, Económicos e Sociais	31
7. Conclusões Gerais	35
8. Referências Bibliográficas	37
9. Documentos Publicados	39

Resumo

No contexto do comércio de proximidade, o formato/equipamento - Mercado Municipal, pela ampla oferta e variedade de produtos alimentares perecíveis e pela sua localização estratégica no miolo das nossas cidades, constitui uma referência sócio-econômica e urbana muito forte que interessa não só preservar, mas principalmente dinamizar.

Tal objectivo, não será alcançado unicamente pela modernização física, sendo essencial avançar, sob o ponto de vista político e técnico, para formas de gestão alternativas àquelas a que usualmente se recorre, ou seja, atenuar a dependência excessiva face aos recursos autárquicos e pôr termo à apatia generalizada da iniciativa privada, conferindo-lhe o papel que lhe cabe na gestão global do negócio e atribuindo-lhe as devidas competências com uma maior responsabilização.

Afigurando-se um desafio aliciante, superá-lo só parece possível, por via da mudança organizacional e inovação na gestão, sob pena dos efeitos nefastos de uma degradação e desvitalização evidentes se tornarem irreversíveis.

Palavras Chave

Mercados, Revitalização, Organização, Gestão

1. Nota Introdutória

Resultante do facto de ter acompanhado e participado, como Técnico Superior do Ministério da Economia, mais concretamente da Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência (Direcção de Investimentos e Inovação no Comércio), na preparação e implementação de medidas inseridas num Programa/Sistema de Incentivos destinado ao sector do comércio (PROCOM – Programa de Apoio à Modernização do Comércio), o presente documento visa também contribuir para uma discussão bem mais ampla do estado da arte relativo ao Desenvolvimento e Inovação Organizacional. Dessa experiência, que considero bastante enriquecedora, decorre a constatação de que um dos formatos/equipamentos comerciais, se é correcto assim o apelar, carecerá de algo mais que extravasará os meros incentivos à modernização, isto apesar do reconhecimento e importância que lhes será devida.

Refiro-me aos Mercados Municipais, cujo enquadramento e posição actual (e futura !), no panorama do sector do comércio em Portugal se afigura algo debilitada, caso não se enverede rapidamente pela via da mudança organizacional e inovação na gestão, no que concerne a aspectos tão díspares e abrangentes como sejam a propriedade do espaço e a definição/atribuição de competências/responsabilidades ou, a outro nível, o planeamento estratégico e a gestão do negócio, por exemplo.

Atendendo ao exposto, o presente conteúdo baseia-se, não só nos dados e nas informações que resultam da consulta da bibliografia disponível (experiências do trabalho realizado ou em curso em Espanha) mas também, no facto de ter acompanhado os Estudos Globais, então efectuados pelas denominadas Equipas Operacionais responsáveis, e participado em inúmeras reuniões, técnicas e/ou de sensibilização/divulgação, dos projectos em curso em Portugal, designadamente, Évora, Olhão e Coimbra (todos eles iniciados no âmbito dos Projectos Especiais de Urbanismo Comercial de Revitalização dos respectivos Centros Históricos, ao abrigo do PROCOM do II Quadro Comunitário de Apoio e/ou do URBCOM do III Quadro Comunitário de Apoio).

Para além disso, destacaria também a participação no I Congresso Europeu de Comércio e Cidade – “Comércio e Cidade, uma nova relação. Comprar e viver no século XXI” (24 a 26 de Fevereiro de 1999, em Málaga), oportunidade

essa que me permitiu aprofundar um pouco mais os conhecimentos nesta matéria, essencialmente conhecer o trabalho já então realizado (ou projectado) em Espanha.

Como decerto se compreenderá a visão que se passa a ter do problema, que é sempre complexo atendendo às entidades envolvidas e aos diferentes pontos de vista que entendem fazer prevalecer, acaba por permitir uma perspectiva, talvez mais equilibrada, no sentido de conhecer as opiniões e os interesses de todas as partes, sejam elas, a administração central, a administração local, as autarquias, as associações, os comerciantes, os operadores dos Mercados, ou outras entidades envolvidas (e a envolver) com competências nesta matéria. Conseguir conjugar todo este conjunto de “sensibilidades” é, apesar de difícil, essencial para que se atinjam os objectivos propostos – a revitalização dos Mercados Municipais.

No decorrer dos referidos trabalhos de acompanhamento dos projectos nacionais, principalmente Évora e Olhão, deu para constatar que se tratam de experiências distintas que, em minha opinião, ficarão, ao que os primeiros indícios deixam transparecer, aquém daquilo que será o caminho proposto, no que concerne à mudança organizacional e inovação na gestão, no entanto, são casos reais de trabalho que está a ser desenvolvido, cada um dos quais com um enquadramento e timings definidos e, com performances específicas, resultantes do trabalho e da dinâmica dos seus principais promotores – Câmaras Municipais e Associações Comerciais, basicamente.

No entanto, para que esses projectos, e outros que se perfilam, venham a resultar e a produzir os efeitos necessários e desejados, será crucial o envolvimento empenhado dos comerciantes, já que lhes competirá estabelecer os objectivos (comerciais) a que se propõem, sob pena de poderem vir, uma vez mais, a aludir que ficaram fora do processo, discutindo apenas os pequenos problemas de sempre e esquecendo (ou não querendo lembrar!) os decisivos problemas que há que superar com a participação activa de todos sem excepção. Como adiante se verá, e os casos referidos deixam mostrar disso mesmo, é crucial que seja acautelada a questão da adopção de modelos de gestão mais participativos, sensibilizando e mobilizando os privados para tal, revelando assim também uma maior ambição nos projectos, não ficando apenas por intervenções físicas de requalificação de alcance limitado e escassos resultados.

2. Contextualização e Diagnóstico do Problema / Análise SWOT

Em termos de um possível diagnóstico da situação actual dos Mercados, não seria tecnicamente correcto dissociá-lo de uma análise mais abrangente, ou seja, aquilo que se passa ao nível das áreas centrais das cidades, com uma evidente perda de poder de atractividade, e por outro lado, da vertente sócio-demográfica, pois também aí as evoluções verificadas exercem necessariamente uma influência que não pode, nem deve, ser descurada (ver esquema 1.).

Esquema 1

Factor es marcantes na relação População / Meio Urbano / Mercado Municipal

População



- Envelhecimento;
- Expansão da população activa feminina;
- Mobilidade crescente / “banalização do automóvel”;
- Maior selectividade no acto de compra;
- Valorização do ócio/lazer;

Meio Urbano



- Novos e diversificados pólos de atracção urbana;
- Desertificação e insegurança;
- Alteração das redes de acessibilidades;
- Dificuldade de acesso e estacionamento no centro;
- Tradição e valor do espaço público;

Mercado Municipal



- Novos formatos e intensificação da concorrência;
- Horários restritos e inadequados às exigências da procura;
- Formato excessivamente dependente do ramo Alimentar;
- Operadores aversos à modernização e à mudança;
- Especialização nos “perceíveis”/imagem de qualidade;

A perda de atractividade das áreas centrais das cidades fica a dever-se, entre outros factores, a fenómenos de desertificação (os espaços de comércio e serviços expandiram-se para além do piso térreo, ocupando pisos superiores que eram vocacionados para uso de habitação), à degradação do edificado (a antiguidade dos edifícios e o seu mau estado de conservação, aliados à complexidade das questões inerentes à propriedade e arrendamento desses espaços impediram que se apostasse mais na recuperação desses espaços), a novos pólos de atracção – “novas centralidades” (o aparecimento das denominadas “catedrais de consumo”, por exemplo, instaladas na periferia, atraem sobremaneira as populações, pelo que o dito “passeio para ver as montras” na Baixa Comercial/Rua Direita, caiu praticamente em desuso), ao clima de insegurança (relacionado com outros problemas como a toxicodependência e a marginalidade que afastam também as pessoas dessas zonas da cidade), a dificuldades nas acessibilidades e estacionamento (em determinadas situações os inconvenientes e as perdas de tempo acabam por gerar que estas zonas sejam preteridas), a problemas ambientais, a espaços públicos pouco convidativos (preservação deficiente do património histórico-cultural, iluminação menos própria, mobiliário urbano desadequado,...), etc... Para além disso, o centro de comércio tradicional e os distintos pólos de concentração comercial mais recentes, começaram a competir entre si e/ou com outros mais periféricos, o que faz com que o comércio das áreas centrais tenha, de um modo geral, vindo a perder o tal protagonismo de que beneficiou em tempos.

Naturalmente que esta perda tem também, forçosamente, causas “internas” ao comércio, ou seja, que emergem do próprio sector e das lógicas de mercado subjacentes, associadas à intensificação da concorrência, ao predomínio de empresas de cariz familiar, à formação profissional insuficiente, à especialização e diversificação da oferta, ao aparecimento de novos formatos, aos crescentes níveis de exigência por parte do consumidor, à inovação tecnológica, entre outras. Face a tais desenvolvimentos, a procura dispõe actualmente de uma multiplicidade de escolha, sendo possível elencar, em termos gerais, as preferências dos consumidores, consoante o tipo de bem/produto e de acordo com o escalão etário em que se inserem (ver quadro 1.).

Quadro 1

Os formatos mais privilegiados para a compra (por tipologia de produto e tendo em conta o escalão etário)

	Clientes mais jovens	Clientes mais idosos
Ramo Alimentar	<ul style="list-style-type: none">▶ Hipermercados;	<ul style="list-style-type: none">▶ Mercados Municipais;▶ Estabelecimentos do Comércio Tradicional;▶ Supermercados;
	<ul style="list-style-type: none">▶ Estabelecimentos do Comércio Tradicional;	
Ramo Não Alimentar	<ul style="list-style-type: none">▶ Centros Comerciais;▶ Grandes Superfícies Especializadas;	<ul style="list-style-type: none">▶ Estabelecimentos do Comércio Tradicional;

Fonte: Estudo do Observatório do Comércio - "Horário de Funcionamento dos Estabelecimentos Comerciais" (Quadro 33), Pereira, M. e Teixeira, J.A.;

Compreende-se assim que, concorrendo com outros formatos, de distintas potencialidades, competências e vocações, está inerente ao processo de decisão de compra uma inevitável comparação de atributos que os vários formatos (concorrência directa) facultam face à valorização que lhes é dada por parte de quem procura satisfazer uma necessidade mediante a aquisição de um bem/produto (ver quadro 2.).

Quadro 2

Comparação de atributos, mais valorizados, por quem procura diferentes formatos de comércio

		Favoráveis	Desfavoráveis
Mercados Municipais		Variedade de produtos;	 Horários reduzidos e rígidos;
		Qualidade associada (ao nível dos hortícolas e do peixe);	 Acesso automóvel deficiente;
		Relação de confiança/ proximidade com o vendedor;	 Estacionamento insuficiente ou inexistente;
		Relação preço/qualidade é satisfatória;	 Visual e logística pouco atraentes;
Comércio Tradicional		Centralidade e proximidade;	 Preços praticados são elevados;
		Atendimento personalizado e atencioso;	 Horários reduzidos;
		Valorização crescente do factor qualidade pelo cliente;	 Acesso automóvel e estacionamento deficientes;
Hipermercados		Variedade, complementaridade e qualidade de produtos/serviços;	 Atendimento impessoal;
		Horários mais alargados e adequados;	 Perdas de tempo excessivas para efectuar pagamento;
		Preços atractivos e promoções permanentes;	 Volume de compras é sempre superior ao previsto;
		Fácil acesso automóvel e estacionamento;	 Acesso por transporte público muito deficiente;

Fonte: Estudo do Observatório do Comércio - "Horário de Funcionamento dos Estabelecimentos Comerciais" (Quadro 30), Pereira, M., e Teixeira, J.A.;

Incidindo a análise concretamente naquilo que se passa em relação aos Mercados e de forma esquemática, para uma maior simplificação, afigura-se útil traçar uma análise SWOT, evidenciando dessa forma os principais pontos de âmbito "mais controlável" (fortes e fracos), ditos endógenos, e sobre os quais é possível actuar, fazendo valer os fortes e superando os fracos e os de âmbito "mais incontrolável" (oportunidades e ameaças), ditos exógenos, e sobre as quais o campo de acção é teoricamente nulo, devendo-se no entanto tirar o maior partido possível das oportunidades e opondo-se às ameaças.

O esquema 2., que resulta da necessária adaptação à realidade patenteada pelos nossos Mercados, tem por base os pontos de vista expostos por Rodríguez, R. F. ("Alternativas Estratégicas para los Mercados Minoristas Tradicionales", *Distribución y Consumo, Enero 2000*), visa sistematizar o problema. O facto de os círculos se sobreporem pretende também demonstrar, por essa via, que a relação entre os distintos componentes é uma evidência, sendo imperceptível o estudo do todo se não atentarmos nas especificidades das partes.

Esquema 2

Análise SWOT



Em termos gerais, constata-se pois que os Mercados, se encontram em processos de degradação avançada, tanto ao nível das suas estruturas físicas, como também ao nível da própria vertente comercial nas suas diversas facetas, no entanto, trata-se de um formato que pelas suas especificidades não tem sido objecto, até ao momento, de políticas de reabilitação de iniciativa pública por parte da Administração Central, pois surge logo à partida uma questão que se revela problemática face às contingências que impõe a diversos níveis, e que adiante se verá, refiro-me especificamente à propriedade dos Mercados. Parece-me, no entanto, óbvio que tal facto não poderá persistir, por muito mais tempo, como argumento para eventual justificação de apatia e desmobilização no que concerne a projectos mais ambiciosos de revitalização e dinamização comercial dos mesmos.

3. As Funções Sócio-Económicas dos Mercados Municipais

Pelo já exposto, compreender-se-á que os Mercados desempenham outras funções para além das que à partida nos parecerão mais lógicas e imediatas, como será o caso das que resultam de uma óptica meramente comercial e económica. Não sendo de as descurar, pois qualquer trabalho que vise a revitalização do formato, implicará uma abordagem cuidada das mesmas, é consensual que a inovação residirá no facto de se ter de direccionar também os esforços para outras funções, que nos poderão parecer menos evidentes, mas que, precisamente por essa razão, serão as que melhor potenciarão todo o trabalho inerente à pretendida dinamização.

No sentido de compilar as características específicas do formato, para além de itens já focados, bem como fazer referência às funções de carácter social e económico que os Mercados Municipais desempenham actualmente, optei por uma classificação já abordada por Ripol, J.C. (“El Papel de los Mercados Municipales en la Vertebración Económica y Social de las Ciudades”, *Distribución y Consumo*, ano 9, número 44), dado que a mesma parece coadunar-se e reflectir a situação vivida em Portugal, mediante os contributos que pontualmente achei necessário introduzir para que a fidelidade à nossa realidade fosse ainda mais plena.

Assim temos: a) Função de Abastecimento, b) Fomento de Economias de Escala, c) Regulador Local de Preços e da Concorrência, d) Gerador de Efeitos Positivos nos Espaços Exteriores Adjacentes, e) Prestação de Serviços e f) Imagem Social.

a) **Função de Abastecimento** : como ficou demonstrado pela própria História, e apesar das evoluções verificadas ao longo dos tempos, é indiscutível que continuam actualmente a constituir um importante meio para disponibilizar produtos de primeira necessidade, merecendo a confiança e a preferência de uma parte apreciável dos consumidores. A oferta de uma ampla variedade dos denominados perecíveis/“frescos” faz com que a nível do ramo alimentar tenha vindo a conseguir ombrear com outros formatos cujos argumentos

apresentados pareceriam mais fortes, sendo que a especialização nesses produtos teve, pelo menos, o mérito de garantir uma imagem e um estatuto de qualidade dos produtos comercializados perante as populações. A função de abastecimento reflecte-se também, embora tal fosse muito mais evidente no passado, no sentido de constituir uma infra-estrutura que contribui decisivamente para evitar a ruptura ao nível do aprovisionamento das populações locais.

- b) **Fomento de Economias de Escala** : o consumidor ao privilegiar parâmetros como sejam a facilidade e a comodidade no acto de compra, encontra uma concentração de oferta que lhe permite comprar rapidamente o que procura num único espaço, sendo que a localização central e a proximidade do núcleo de concentração do restante comércio local lhe faculta a desejável e necessária complementaridade. Atendendo à crescente importância que o factor tempo tem vindo a conquistar no quotidiano das populações, o facto de se tornar possível comprar quase de tudo num só espaço, ou pelo menos numa área relativamente restrita, possibilita ganhos de tempo que contribuem decisivamente para fomentar aquilo a que economicamente se apelida de economias de escala (puramente numa óptica da procura, neste caso).
- c) **Regulador Local de Preços e da Concorrência** : a significativa concentração de pontos de venda, com uma oferta muito semelhante, e aparentemente com recursos muito “nivelados”, fomenta a competitividade, já que há a necessidade de recorrer a factores distintivos no sentido de almejar uma discriminação positiva aos olhos do cliente/consumidor. Tal situação, acaba por contribuir, geralmente, para um nivelamento – por baixo - dos preços praticados, reflexo também do tipo de gestão do negócio mais usual, ou seja, desconhecimento de práticas de gestão que permitem “trabalhar outras variáveis” para além do preço. Naturalmente que o sistema de propriedade e de gestão utilizados, permitem uma redução dos custos individuais, tornando assim ainda mais viável a manipulação do factor preço.
- d) **Gerador de Efeitos Positivos nos Espaços Exteriores Adjacentes** : atendendo à referida localização estratégica e, conseqüentemente, aos fluxos gerados pelos atractivos de tal equipamento comercial, há uma evidente capacidade de potenciar a terciarização da zona envolvente, com a insta-

lação de estabelecimentos de Restauração, Serviços, Comércio Especializado, entre outros. Outro dos efeitos relaciona-se com a necessária reabilitação e requalificação dos bairros/núcleos históricos, já que o contributo de um equipamento comercial de tal dimensão e atractividade não será de desprezar. Aliás, o seu valor patrimonial e comercial, principalmente, constituem um ponto de partida para fazer deles uma importante âncora no sentido de revitalizar o centro das cidades, invertendo o actual panorama de degradação e desertificação diagnosticado.

- e) **Produção de Serviços** : um dos aspectos que ainda distingue os Mercados, relaciona-se com a possibilidade de preparar os produtos comercializados, não sendo por isso de todo “inocente” o facto de outros formatos, bem mais recentes, terem vindo a apostar posteriormente, por exemplo, em peixarias. Isto é, há relativamente pouco tempo, as denominadas médias/grandes superfícies comercializavam peixe congelado e/ou embalado, tendo-se apercebido que o cliente/consumidor valoriza grandemente a possibilidade de o comerciante “arranjar e preparar o peixe”, serviço então não prestado nessas superfícies comerciais. Com a carne passava-se exactamente o mesmo, lacuna essa que também foi ultrapassada, através de secções próprias que mais não serão do que a “criação de talhos dentro das superfícies comerciais”, passando a prestar também um serviço já facultado nos Mercados. O armazenamento local dos produtos e a já referida concentração de estabelecimentos permite disponibilizar os mesmos de imediato, o que vai de encontro a atributos crescentemente mais valorizados por parte da procura, ou seja, a rapidez e a comodidade. A produção de serviços é um dos itens que maior potencial de crescimento apresenta, como adiante se verá, sendo extremamente importante que se avance para uma distinção competitiva vantajosa, para os Mercados, prestando aqueles serviços que o cliente/consumidor presentemente exige, “imitando” também, se necessário for, aquilo que se faz nas médias/grandes superfícies. Neste caso o “benchmarking” poderá assumir aqui uma aplicação e importância que porventura não tinha sido equacionada como experiência de trabalho e campo de aplicação potencial.
- f) **Imagem Social** : um dos pontos em relação ao qual as vantagens susceptíveis de extrair serão múltiplas, relaciona-se com a imagem que os consumidores têm da oferta de uma boa relação qualidade/preço, principalmente

nos alimentares perecíveis, já que se trata de uma combinação de variáveis que muitas organizações empresariais perseguem e publicitam, mas que raramente conseguem fazer perdurar no tempo. Uma outra função potencialmente geradora de vantagens relaciona-se com o facto de, na maioria dos casos, simbolizarem e referenciarem a própria localidade onde estão inseridos, constituindo inclusive, para alguns estratos da população, local de visita (e compra !) obrigatória. É de referir também a questão do atendimento, aqui sim personalizado, e revelador da originalidade e tradição portuguesa dos nossos típicos pregões populares (o comércio pitoresco) e a sua importância e valorização sócio-cultural crescentes.

4. A Relevância dos Mercados Municipais e Possível Enquadramento ao Nível de Políticas para a Requalificação Urbana e para o Comércio

A imagem do Mercado dificilmente se poderá dissociar do centro tradicional das cidades e vilas, sendo desde sempre um ponto de referência incontornável, não só para a população residente, como para o visitante ocasional. Continuam, em larga medida, a constituir núcleos sólidos de relacionamento social das populações residentes, sendo certo que nas imediações do centro da cidade continuam a ser as únicas unidades comerciais, ou canais de abastecimento na área alimentar, de dimensão significativa (não lhes atribuo a denominação de dimensão relevante, para não chamar à coacção outras problemáticas que vêm marcando a actualidade do sector) para a população que procura satisfazer as suas necessidades sem que para isso tenha forçosamente de se deslocar à periferia.

O valor patrimonial e as evidentes potencialidades comerciais serão com toda a certeza um ponto de partida para um trabalho sustentado que vise a requalificação e dinamização comercial, indo ao encontro, inclusive, de novas fórmulas de organização e gestão. A inovação organizacional constituirá a base essencial para esse trabalho cujo objectivo será fazer dos Mercados um formato comercial actual e apto a competir com os restantes formatos comerciais, mais organizados, mais modernos, mais inovadores.

Aliás, o problema dos Mercados não deverá ser dissociado de um outro que muitas vezes se tenta abordar, ou até mesmo solucionar, recorrendo a uma expressão também ela discutível e abrangente quanto baste – o Urbanismo Comercial. Se apelamos ao conceito com o intuito de justificar ou reflectir sobre a necessidade de uma intervenção para defesa de determinado(s) formato(s) de comércio, é bom não esquecer que, para além das eventuais formas de regulação do mercado, esconde-se uma realidade muito mais profunda, ou seja, a relação entre o meio urbano e os comportamentos do consumidor no acto de compra. Trata-se, sem dúvida, de um assunto mais complexo, merecedor de uma atenção e debate mais aprofundado, dificilmente resolúvel por via legislativa, mais ou menos, reguladora e/ou sistemas de incentivos integrados vocacionados para tal fim – requalificação urbana e revitalização comercial.

Naturalmente que tais incentivos, ou melhor a sua aplicação no terreno, vem-se revelando decisiva para a revitalização comercial do denominado pequeno comércio, existindo dezenas de exemplos, um pouco por todo o país, que demonstram efectivamente, entre outros factos, que o seu poder apelativo é significativamente maior do que acontecia antes da implementação desses projectos, e que em determinadas localidades começa já a fazer-se sentir o retorno à tradição de comprar no comércio local, principalmente nas épocas ditas festivas ou de eventos vários.

A visão e a postura que os poderes públicos, seja a Administração Central ou, até mesmo, a Local, têm revelado no que concerne à revitalização do tecido económico, em geral, passam na sua esmagadora maioria pela requalificação física e funcional dos espaços afectos e da sua actividade, privilegiando por isso tipologias de investimento como obras de adaptação/remodelação, equipamentos básicos, equipamento/mobiliário de exposição/decoração, equipamento informático, entre outras, não indo, no entanto, muito mais para além disto. Com excepção do equipamento informático, cuja aquisição por si só poderá nada significar em termos de melhorias na gestão, todas as restantes tipologias visarão basicamente a modernização física do espaço-loja. Daqui resulta que os objectivos de tais investimentos nem sempre serão aqueles que estiveram subjacentes à concepção das políticas e das respectivas medidas, pois aspectos tão importantes como a gestão ou a formação profissional, por exemplo, terão ficado excluídas, por responsabilidade das diversas partes envolvidas em tais processos. Isto é, o sistema de incentivos, em causa, o PROCOM, não contemplava, na esmagadora maioria das situações a vertente da formação profissional e, ao mesmo tempo, o promotor do projecto também não reconhecia a importância de tal vertente, não apostando por isso na auto-formação, como meio de otimizar os investimentos realizados – gestão, marketing, merchandising, vitrinismo, animação comercial, etc... .

Sendo meritório e necessário que esse tal esforço de requalificação física se efectue, fica depois a sensação de que o passo seguinte ficou por ser dado, ou seja, a obra realmente foi efectuada, o espaço está mais agradável, porventura mais atractivo, e nessa óptica o investimento realizado terá cumprido os objectivos traçados. Fica, no entanto, por se fazer a necessária aposta naqueles aspectos que podem permitir a necessária inovação que possibilite obter as vantagens competitivas que são decisivas para uma afirmação plena e sustentada nos respectivos mercados de actuação.

Temos exemplos concretos, um pouco por todo o País, constatando-se que visualmente os estabelecimentos comerciais estão de facto melhor, quando comparados com aquilo que se verificava anteriormente, no entanto, a imprescindível continuidade não terá sido programada, pelo que tais sistemas de incentivos, ou melhor a sua aplicação, não estará a gerar as mais-valias delimitadas inicialmente. Sendo certo que a selectividade acabará por se fazer, serão mais susceptíveis de afirmação, na envolvente em que operam, as organizações que realmente trabalharam de forma integrada, e em que o recurso a um determinado sistema de incentivos, não foi mais do que parte de uma estratégia de gestão e de um determinado posicionamento definido *à priori*.

No caso concreto dos Mercados, e porque o trabalho feito é consideravelmente menos do aquele que está por fazer, e por isso estamos ainda muito a tempo, trata-se de uma evidência que deverá constituir motivo de reflexão, por parte de todos os envolvidos, sob pena de se poder tratar, quiçá, de mais um formato comercial condenado a muito curto prazo à extinção, se bem que neste caso, pelos motivos que adiante passarei a expor, com consequências ainda mais imprevisíveis, sejam elas ao nível económico, social, urbano, entre outros.

Creio também que a solução não passará pela transformação, pura e simples, dos Mercados em Centros Comerciais, mas será com toda a certeza uma imagem, demasiado simplista é certo, a que poderemos recorrer para, de certa forma, ilustrar aquilo que se perseguirá, e mais uma pista que nos permite abordar o problema, extraindo as necessárias ilações de uma tal possibilidade.

Para além disso, as entidades envolvidas e com responsabilidades nos processos supramencionados, não terão compreendido na sua plenitude que os Mercados, por si só, constituem um dos melhores exemplos daquilo que usualmente apelidamos de “espaços âncora”, daí que qualquer plano que vise a requalificação dos centros urbanos teria forçosamente de contemplar também esses Mercados, fosse na vertente urbanística, fosse ao nível da imprescindível modernização da actividade comercial (requalificação física, reestruturação funcional, entre outros pontos susceptíveis de focar), fosse também ao nível da gestão comum desse novo equipamento.

Pelas suas peculiares características, os Mercados constituirão um formato comercial singular no contexto da distribuição, vincando de forma muito própria

o sector do retalho, daí também mais uma forte razão para que se deva caminhar para uma integração num único sistema de incentivos da problemática da revitalização do conjunto - estabelecimentos comerciais do centro da cidade, espaços comerciais (lojas e bancas) do Mercado, edifício do Mercado e espaços públicos envolventes (estacionamento, mobiliário urbano, iluminação, espaços verdes, ...). A ambição e a inovação de uma tal medida faria com que pudessem também vir a ser contemplados outros investimentos, como sejam, a constituição de uma unidade de gestão conjunta (gestor de centro de cidade, incluindo o próprio Mercado), marketing e comunicação (animação e promoção) e formação profissional.

O que poderia até parecer simples, numa primeira análise, acaba por reflectir inúmeras dificuldades que deverão ser trabalhadas, no sentido de criar normas que visem agilizar os processos que estão subjacentes a um sistema integrado de tal abrangência, antes mesmo da possibilidade de recurso a tais incentivos vir ao conhecimento público dos seus potenciais destinatários. Naturalmente que a primeira grande dificuldade estaria relacionada com a necessária dotação orçamental para um programa de tal amplitude, pois a contemplar, em percentagem a definir, a totalidade das possíveis rubricas de investimento enunciadas seria com toda a certeza de uma exigência em termos de meios financeiros que desmotivaria parte significativa daqueles, com competências e responsabilidades na matéria, que eventualmente revelassem interesse pelo tema e tentassem abraçar tal desafio. Ultrapassado que fosse esse obstáculo, que já de si se afigura de difícil superação, sem que para isso se entre em linha de conta com a existência de largas dezenas de Mercados a exigir intervenções desse género (potenciais aderentes a tais projectos), surgem sempre outras questões, que à partida, e em termos comparativos nos podem assim parecer, de pormenor, mas que a experiência veio revelar que constituem focos de resistência significativos a processos de revitalização como aqueles que se empreenderam, no nosso país, no âmbito do II Quadro Comunitário de Apoio.

Basta lembrar apenas algumas das situações mais evidenciadas no decurso dos projectos, como sejam, os entraves vários que advêm da questão da propriedade municipal dos Mercados, ou, a um nível totalmente distinto, a inexistência de contabilidade organizada por parte da esmagadora maioria dos operadores dos Mercados. Ao nível das condições de acesso e das tipologias de

investimento susceptíveis de incentivo, por exemplo, interessará também ponderar as diferentes realidades do tecido comercial instalado, isto é, o operador do Mercado é, regra geral, um comerciante de características e capacidades substancialmente diferentes daquilo que é o comerciante (empresário !) com um estabelecimento comercial na zona nobre do núcleo urbano.

São apenas alguns dos factores que têm reflexos diversos, mais ou menos problemáticos, no que concerne a todo o processo de desenvolvimento prático dos projectos, e que por vezes põem em causa, logo à partida, o alcance dos objectivos de mera requalificação física e funcional, sendo praticamente inviável a passagem para um outro nível, extremamente importante e estratégico - a mudança organizacional e a inovação na gestão.

A reabilitação dos Mercados implicará, em geral, e como ponto de partida, dois vectores impulsionadores : os comerciantes e as autarquias. Os comerciantes instalados, porque melhor que ninguém se vão apercebendo que o seu negócio se encontra em fase de declínio, podendo inclusive culminar com o seu desaparecimento, caso não haja uma (re)acção adequada que lhes permita competir com os formatos mais em voga, e, por isso, mais procurados. Trata-se, no entanto, de uma situação que requiere actuações colectivas e coordenadas, pouco ou nada compatíveis com realizações de carácter individualista. Como segundo vector surgem as autarquias, para as quais os Mercados, têm, geralmente, representado, um problema, já que a sua degradação e perda de capacidade de atracção, condiciona de certa forma o quotidiano dos seus munícipes, tendo estes que procurar alternativas. Para além disso, a reabilitação necessária implica uma política urbanística mais vasta, pois uma intervenção no Mercado arrastará consigo uma melhoria da qualidade de todo o espaço público envolvente, inculcando novas dinâmicas económicas e sociais em todo a área de influência. Sendo um elemento urbano de grande visibilidade, face à localização estratégica na malha urbana, as intervenções que incidam sobre os Mercados geram quase sempre impactos consideráveis a vários níveis, alguns dos quais não previstos atempadamente.

Podem-se encontrar várias situações concretas, nomeadamente, na vizinha Espanha, que provam que tais processos de requalificação têm sido desencadeados por via de fortes intervenções por parte da Administração Central/Local em elementos-chave de referência do espaço público, dando assim um primeiro passo, que pela sua visibilidade acaba por “dar garantias” do empenho do sector

público, funcionando como efeito de demonstração face aos agentes privados, que dessa forma acabam também por enveredar pela via da modernização. Por sua vez, o aumento da intensidade concorrencial e a emergência de novos formatos comerciais têm denotado, entre outros efeitos, o mérito de fazer com que tenha surgido uma crescente dinâmica de modernização que, de uma forma, mais ou menos intensa, tem marcado o tecido comercial instalado, fazendo subir os patamares de qualidade exigidos e impondo, conseqüentemente, a optimização dos oferecidos.

A questão que agora se coloca é a de saber como tirar o melhor partido dessa dinâmica, no sentido de conseguir com que a mesma se venha a propagar também pelos Mercados, por via de todos aqueles que têm responsabilidades nessa matéria. Pelo menos é consensual que a manterem-se tal como estão não conseguirão alcançar os níveis de competitividade essenciais, no mínimo, à sua sobrevivência, sendo certo também que o trabalho a desenvolver será bem mais ambicioso do que a mera sobrevivência, já de si de alcance cada vez mais difícil.

5. Da Avaliação do Problema à Concretização de Soluções Possíveis - A Mudança Organizacional e a Inovação na Gestão

Obviamente que existem, a nível dos Mercados, diferenças e particularidades que marcam definitivamente a forma e os meios subjacentes a um processo de reabilitação que se entenda por necessário, daí que essa diversidade de casos imponha uma análise cuidada e casual, determinando efectivamente se será ou não viável este ou aquele Mercado em concreto. No fundo, não será mais do que um estudo de viabilidade, à semelhança de tantos outros que se fazem, de forma, mais ou menos justificada, mais ou menos consequente.

Pode assim surgir um conjunto de características que terão necessariamente de ser objecto de análise e estudo detalhado e de uma forma integrada, para que se possa proceder à formulação dos correspondentes e hipotéticos planos de acção. A título exemplificativo, poder-se-ão citar factores como a dimensão e capacidade física, o valor arquitectónico do espaço, a antiguidade e estilo, o número de pisos, o estado físico das instalações, o mix comercial, o tipo de gestão, os horários praticados, entre muitos outros.

A partir daqui terá de se partir para a análise daquilo que se poderia denominar, genericamente, de factores básicos de viabilidade : a posição do Mercado na geografia urbana, a tipologia e dimensão da localidade, a tipologia urbana da área de localização, a densidade populacional, as características do edificado, as zonas de influência (primária, secundária), a população das áreas de influência (número de habitantes, tipologia social - famílias, unidades de consumo), consumo da zona de influência (perfil do consumidor, padrões de consumo, despesas efectuadas com consumo), concorrência na zona de influência (quotas de mercado - actuais/potenciais, indicações sobre o perfil competitivo dos diferentes actores do mercado), entre outros que as especificidades das situações exijam o seu conhecimento. Não se justificando aqui um aprofundamento desta temática, parece óbvio que num universo provável de mais de três centenas de Mercados, em todo o país, muitas são as realidades com que nos deparamos, pelo que cada caso exigirá estudo concreto da situação, introduzindo novas variáveis que só as especificidades locais ajudarão a justificar. Neste ponto em concreto, não se afigura correcto enveredar por generalizações, que podem conduzir a uma definição incorrecta das estratégias e planos de acção.

As acções necessárias para a revitalização e dinamização do comércio estabelecido neste tipo de Mercados consistem na introdução de determinadas lógicas de mudança naqueles aspectos em que os mesmos se revelam deficitários face à concorrência que lhes é movida por outros formatos comerciais, com vantagens comparativas evidentes face à realidade que os Mercados têm vindo a patentear.

Essas lógicas de mudança podem, e devem, contemplar diversos parâmetros, em vertentes como : i) a comercial, ii) os serviços complementares, iii) os aspectos funcionais, iv) os elementos físicos e logísticos, v) o merchandising, vi) a administração e a gestão e vii) a informação e a formação, por exemplo.

Concretizando poder-se-á enumerar, a título de exemplo, alguns dos parâmetros, em cada uma dessas vertentes, sendo de salientar que o objectivo não é uma enumeração exaustiva, mas apenas e somente ilustrar na medida do possível a mensagem que se pretende transmitir. Assim, e baseado também em Gordon, R. A. ("Los Mercados Detallistas Municipales en España : Presente y Futuro", *Distribución y Consumo*, ano 9, número 44) e em Tarrago, M. ("Mercados Municipales – Oferta Local y Centralidad", *Distribución y Consumo*, Junio/Julio 1997), e adaptando, sempre que necessário e possível, à nossa realidade, podem-se referir :

i) **Comercial:** ↪ definição de uma estratégia comercial, assumindo a competição com formatos concorrentes; ↪ implantação de âncoras, como supermercados, comércio especializado, restauração e/ou espaços mais vocacionados para o ócio/lazer; ↪ consolidação de uma oferta, já de si, tradicionalmente muito diversificada, procurando assegurar ganhos de qualidade em relação aos padrões correntes; ↪ reajustamento da oferta, através da definição de um novo mix comercial, explorando a qualidade e diversidade de bens e serviços, e também componentes suplementares que tenham em conta as exigências específicas da procura; ↪ dinamização de instalação de novos estabelecimentos, permitindo também por essa via uma reorientação da oferta, designadamente ao nível de lojas a instalar no perímetro exterior; ↪ horários de funcionamento mais amplos e adequados às novas exigências e disponibilidades da procura, ...;

- ii) **Serviços Complementares:** ↳ pedidos e pagamentos centralizados; ↳ entregas ao domicílio; ↳ adopção de novas formas de pagamento (multibanco); ↳ facultar e facilitar acesso a serviços telefónicos; ↳ disponibilizar “carrinhos de compras”, como se de um hipermercado/supermercado se tratasse; ↳ sonorização do espaço, com música ambiente e divulgação/informação de interesse geral; ↳ cartão de fidelização “Cliente do Mercado Municipal”; ↳ “posto do consumidor” – guarda de objectos, balança, informação, reclamações, ...;
- iii) **Aspectos Funcionais:** ↳ ordenação das operações; ↳ racionalização dos movimentos e dos fluxos; ↳ compatibilização de horários e actividades, ...;
- iv) **Elementos Físicos e Logísticos:** ↳ actualização e modernização das instalações, através da execução de obras de remodelação do edificado, valorizando arquitectonicamente estas unidades e possibilitando o desempenho das actividades comerciais em moldes mais consentâneos com a realidade do mercado; ↳ reforço de áreas de uso comum para os operadores, como sejam a área de frio e de armazenagem; ↳ disponibilizar estacionamento próximo, com acesso tendencialmente gratuito para os clientes, consoante o valor das compras/consumo efectuado e/ou o tempo de permanência; ↳ reforço da imagem através do recurso à publicidade estática; ↳ climatização; ↳ sinalética; ↳ elementos mecânicos de transporte – elevadores, rampas, escadas rolantes; ↳ serviços permanentes de manutenção, higiene e limpeza; ↳ segurança do espaço, seja por dispositivos técnicos e/ou meios humanos, ...;
- v) **Merchandising:** ↳ expositores; ↳ iluminação; ↳ promoções; ↳ ofertas; ↳ brindes; ↳ material informativo; ↳ embalagens, ...;
- vi) **Administração e Gestão:** ↳ gestão profissionalizada/entidade gestora das acções/iniciativas comuns – preparação e execução de um conjunto de medidas visando a promoção comercial (política de marketing) e reforço das funções ditas polarizadoras dos Mercados e área envolvente, designadamente, logotipo, imagem de marca e publicidade para o exterior; ↳ criação de um regulamento de organização e funcionamento do espaço comercial, estipulando também direitos e deveres, formas de participação, bem como os princípios gerais e orientadores; ↳ rentabilização do espaço, mediante a promoção de eventos vários e aluguer de espaços próprios para publicidade, ...;

- vii) **Informação e Formação:** ↳ promoção contínua de acções de informação e formação dos operadores visando a sua sensibilização para o novo papel dos Mercados, no contexto do sector e da própria vivência da localidade; ↳ plano de formação, ao nível comercial e empresarial, contemplando as vertentes concretas a detectar num necessário levantamento de necessidades de formação,

Uma das vias que se me afigura mais plausível para se poder enveredar pela inovação, no que respeita a novas práticas de gestão dos Mercados, começaria pela necessidade de definir claramente qual o caminho a seguir, adaptado naturalmente à situação concreta de cada um dos casos. Isto é, definir logo à partida se as atribuições inerentes à direcção e gestão ficam sob a alçada da autarquia ou se tal competência é deixada para os privados.

Uma situação intermédia, que já constituiria um primeiro passo, apontaria para um regime de auto-gestão, mediante protocolos celebrados entre as autarquias locais e as estruturas associativas/associações representativas dos comerciantes/operadores dos Mercados, já que na situação actual predominante operam mediante gestão directa da autarquia, verificando-se nesses casos uma “participação financeira”, por parte dos operadores, mediante o pagamento de taxas ou tarifas, que não chegarão a suportar um quarto dos custos de funcionamento de um Mercado. As autarquias têm a noção clara de que o custo real do serviço prestado é coberto deficitariamente pelos comerciantes, em percentagens inferiores aos 25%, situação que, mais tarde ou mais cedo, terá de ser necessariamente invertida ou, pelo menos, atenuada.

Existem com toda a certeza diferentes formas ou modelos de gestão, susceptíveis de ser adoptadas e implementadas nos Mercados, sendo que a dificuldade principal reside no facto de estarmos perante processos de mudança, quase sempre de difícil aceitação e fortes e resistentes aversões. De entre as conclusões susceptíveis de extrair de Arévalo, A.R. (“La Planificación Estratégica en los Mercados Minoristas”, *Distribución y Consumo*, ano 9, número 44), parece consensual que o planeamento e a implementação terá de ser municipal, já que só assim se poderá assegurar que sejam salvaguardados objectivos que por vezes até poderão parecer contraditórios - comerciais, patrimoniais, etc..., mas cuja conjugação se torna crucial, daí a importância de adopção de modelos mais participativos. Por sua vez, a gestão corrente dos Mercados, propriamente dita, deverá ser da responsabilidade dos próprios operadores, mas em articulação perfeitamente definida com as

entidades (autarquias, associações, entidades públicas,...) que planearam e implementaram todo o processo de revitalização, competindo-lhes entre outros aspectos, definir o mix comercial ou até a gestão da saída/entrada de novos operadores, envolvendo-os e responsabilizando-os progressivamente.

De entre as diversas modalidades possíveis de adopção no que se refere à gestão do formato, é perceptível que existirão vantagens e inconvenientes, mais ou menos específicas, de cada um dos modelos seguidos. Por conseguinte, e inspirado também no trabalho de Sanz, J.L.J. ("El Papel de las Corporaciones Locales en la Promoción y Gestión de los Mercados Municipales Detallistas", *Distribución y Consumo*, ano 9, número 44), expõem-se, no quadro 3., as principais virtudes e defeitos de três vias possíveis, no que respeita à gestão dos Mercados, o que permitirá um melhor enquadramento do problema e destriça das implicações que cada um desse modelos arrastará consigo, face às suas características.

Quadro 3

Custos de não intervenção - urbanísticos, económicos e sociais

	Vantagens	Inconvenientes
Gestão Municipal (Autarquia)	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Maior segurança jurídica / maior transparência; ↗ Recursos são disponibilizados pela Autarquia; ↗ Distribuição equilibrada/solidária dos recursos; ↗ Manutenção, higiene/limpeza dos espaços assegurados pelos Serviços Autárquicos; 	<ul style="list-style-type: none"> ← Gestão mais rígida/burocrática e pouco empresarial; ← Pouca flexibilidade para a inovação; ← Garantias da Administração Local dispersas (Preços, Sanidade Pecuária, Fiscalização, Taxas, Licenças, ...); ← Ausência de uma visão de "conjunto";
Gestão Privada (Operadores)	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Maior abertura para a necessidade de profissionalização; ↗ Maior espaço de acção para a iniciativa comercial privada; ↗ Gestão flexível e adaptável às mutações do mercado; ↗ Inovação organizacional como pilar de nova estratégia; 	<ul style="list-style-type: none"> ← Subsistência de "comércio marginal / ambulante"; ← Inibição da iniciativa privada face à propriedade do espaço; ← Dificuldades na relação Operadores/Câmara Municipal face à dependência relativamente a Serviços Autárquicos;
Gestão Participada (Autarquia/Operadores)	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Aproveitamento comum das sinergias Autarquia/Operadores; ↗ Possibilidade de uma promoção conjunta; ↗ Gestão única e profissionalizada com acesso a recursos, teoricamente, mais amplos; 	<ul style="list-style-type: none"> ← Dificuldades na definição e repartição de responsabilidades; ← Desproporção nas possibilidades de afectação de recursos; ← Entraves na definição da personalidade jurídica mais adequada, tendo em conta vertentes, como o acesso a incentivos estatais;

Fonte: (Elaborado pelo autor para o presente trabalho)

6. Custos de Não Intervenção - Urbanísticos, Económicos e Sociais

Sendo mais complexo abordar o tema dos custos de investimento em projectos de tal dimensão, até porque como se constata as vertentes abrangidas são diversas (investimento público e investimento privado, para simplificar) afigura-se menos difícil referir alguns dos inconvenientes de nada se fazer, ou seja, aquilo a que tecnicamente se apelida de “custos de não intervenção”.

Pela sua abrangência, e numa primeira fase, podem-se apontar, por hipótese, três grupos de factores - índole urbanística, índole económica/comercial e índole social, relativamente aos quais os “custos de não intervenção” seriam mais “dolorosos” e, de certa forma, irreversíveis ao nível da desejada vivificação do centro das cidades e revitalização comercial do equipamento.

A vertente Urbanística

Numa boa parte dos casos o(s) edifício(s) afecto(s) ao Mercado, e toda a sua envolvente urbana mais próxima, apresentam um valor arquitectónico e patrimonial considerável, pelo que aquilo que se perderia face a uma possível, mas não desejável, “não intervenção” teria implicações adversas ao nível do pretendido reforço da vocação recreativa/turística do núcleo urbano, dado que a degradação do espaço e do seu uso inviabiliza uma maior frequência do local pelas populações, contribuindo também para um aumento de fenómenos perniciosos como a marginalidade e a insegurança. A promoção da dignificação do património existente, valorizando-o enquanto recurso turístico e referencial da própria identidade das populações, surge assim como um dos pilares que justifica sobremaneira uma intervenção global.

Para além disso, a não intervenção criaria sérios obstáculos ao necessário reordenamento urbanístico dos respectivos núcleos urbanos, já que continuariam por solucionar problemas emergentes e de urgente resolução, como sejam, a necessidade de eliminação/diminuição de factores de perturbação relacionados com fluxos de tráfego e estacionamento ou, até mesmo, de mera melhoria das condições de enquadramento (visual exterior e interior, higiene/limpeza, etc...). A outro nível, talvez de forma mais indirecta, a promoção de efeitos induzidos da já referida frequência e valorização dos espaços adjacentes ao Mercado,

muitos deles subaproveitados, potencia necessariamente uma “rentabilização” da intervenção que ultrapassará o foco meramente comercial do problema, pelo que a intervenção é potencialmente geradora de mais-valias diversas, como se constata também pelo teor do ponto seguinte.

A vertente Económica/Comercial

Naturalmente que uma das componentes em relação à qual os efeitos de uma “não intervenção” são fortemente sentidos, e disso temos exemplos vários, relaciona-se com a mais do que imprescindível melhoria das condições económicas de exploração dos pontos comerciais, ou de uma forma mais abrangente, das condições básicas de funcionamento da actividade comercial (infra-estruturas de apoio à actividade, condições de salubridade e segurança no trabalho, diversificação da ambiência humana de enquadramento da actividade comercial, etc...).

A implementação de projectos que visem a dita reabilitação possibilitará o incremento de condições propiciadoras a processos de reorientação funcional de empresas que operam no Mercado em ramos que revelem pouco potencial económico, ou com concorrência excessiva, já que o que acontece numa boa parte dos processos é a redução dos operadores, o que como se calculará nem sempre é um processo pacífico e consensual, como, aliás, as experiências intra-muros nos viriam demonstrar.

Simultaneamente, uma intervenção de tal amplitude, acaba por evidenciar e apadrinhar a abertura de novas oportunidades de negócio em ramos comerciais de elevado potencial (emergem nichos de mercado, como o do artesanato alimentar, por exemplo), facto pouco provável no caso de Mercados não intervencionados.

Não só pela modernização do espaço, como pela dinamização incutida do formato, são gerados efeitos ao nível da própria dignificação da actividade comercial, seja por via das possíveis melhorias de rentabilidade do negócio como pela promoção de uma nova imagem da actividade associada à vertente cultural de uma determinada região e das suas gentes. Diversificando e alargando o âmbito do negócio, novas perspectivas se abrem em termos de potenciar o aumento da clientela-alvo, pois o espaço em si é susceptível de se transformar num local eleito, sendo frequentado por muito mais pessoas, potenciais clientes.

A intensificação da atractividade do núcleo urbano, torna necessária muitas das vezes a definição de um sistema de circulação mais estruturado, o que permi-

tirá intensificar os fluxos de potenciais consumidores na envolvente próxima promovendo não apenas a visibilidade dos restantes espaços comerciais instalados e o seu potencial comercial, mas também a probabilidade de ocupação de espaços devolutos (um dos problemas por resolver nos núcleos urbanos mais antigos) com unidades comerciais e serviços cujo dinamismo e qualidade consigam gerar efeitos acrescidos de atracção e fixação.

A vertente Social

Por ser talvez a vertente menos óbvia, de entre aquelas mais susceptíveis de reflectir os tais efeitos da “não intervenção”, é de apontar o potencial em termos de contributo para a melhoria geral da situação económica, não só pelos efeitos sinérgicos que decorrem da instalação de novas unidades comerciais com capacidade para alargar a capacidade de atracção do Mercado a outros segmentos de procura menos evidentes e que parecerão porventura pouco relevantes, mas também os efeitos benéficos que um processo de modernização global necessariamente induz no que respeita às condições de negócio (exploração/rendibilidade).

É nesse sentido que considero extremamente positivo o efeito provocado na melhoria da própria auto-estima dos operadores, enquanto pessoas ligadas directamente ao comércio, não só pela modificação do ambiente geral de trabalho, como pela requalificação profissional derivada dos processos de adaptação e/ou reorientação funcional.

Um outro possível contributo relaciona-se com a postura e a forma de encarar o próprio projecto global, já que o facto de algo de importante e visível se estar a fazer, quanto mais não seja, em termos da transformação da “filosofia do espaço”, acaba por desvanecer a inércia e desânimo patentes, podendo e devendo emergir um espírito de grupo, mais dinâmico, cooperante e solidário, face às evidentes vantagens para todas as partes.

E porque as três vertentes estão intimamente relacionadas é de referir, e repetir, pela sua importância no aspecto social, os efeitos positivos de uma intervenção que intensifique o uso do espaço público, conferindo-lhe maior capacidade de repulsa por problemas de marginalidade, delinquência, crime, e outros fenómenos geradores de insegurança e instabilidade social.

7. Conclusões Gerais

O problema exposto impõe uma clara necessidade de formular um conjunto de propostas concretas com vista à sua resolução, sendo que se torna evidente que a actuação a seguir terá de ser integrada e multidireccionada. Quero com isto dizer que terá ficado explícito que a ideia de intervir terá de passar por vertentes que terão de ir muito para além dos meros projectos de intervenção física no edificado e nas áreas comerciais, sendo crucial actuar também, de forma concertada, nas outras vertentes que fui referindo – organização, gestão, marketing, ... , sob pena de permanecerem as “maleitas” conhecidas (os níveis de competitividade em decréscimo acentuado, a perda progressiva de clientela, o desinvestimento crescente, as elevadas percentagens de pontos de venda desocupados, ...).

As opções estratégicas que se deparam como possíveis, quiçá mais exequíveis, no sentido de se conseguir dotar os Mercados de argumentos sólidos de forma a que os mesmos possam aumentar a sua competitividade e consolidar a sua posição nos seus principais segmentos de actuação deverão passar pela adopção de políticas que se caracterizem pela inovação. Diria que as propostas concretas devem apontar para uma tripla direcção :

- Intervenção física com vista à requalificação e optimização do espaço, dotando-o de um conjunto de valências imprescindíveis à sua revitalização, conferindo-lhe maior qualidade, comodidade, funcionalidade e, conseqüentemente, maior competitividade, adequando-o assim às novas necessidades da procura;
- Promoção e melhoria da imagem do produto - Mercados, através de campanhas colectivas de promoção e divulgação da realidade sócio-comercial dos mesmos (desenvolver um plano de marketing e comunicação para tal efeito);
- Modernização da gestão dos Mercados, fomentando também novas formas de associativismo, profissionalização e participação dos operadores/comerciantes, prevendo também a hipótese de recrutamento e incorporação de indivíduos com formação técnica específica, no sector da distribuição, para actuação como “gerente comercial”, ou de um modo mais abrangente, “gestor de Mercado”.

Trata-se sem dúvida de um formato comercial que, pelo papel sócio-económico que desempenha na vivência das cidades e vilas, justificará plenamente qualquer aposta no sentido da sua reabilitação patrimonial, inovação organizacional e dinamização comercial. Existirá mercado para os Mercados, havendo para tal que adequá-los às novas exigências da procura e potenciá-los de forma a que possam constituir efectivamente uma opção válida, entre várias, para os consumidores. Ficará, no entanto claro, que qualquer processo que se leve a efeito com tal intuito não se poderá traduzir unicamente na atribuição de incentivos à modernização das infra-estruturas do edificado e sua envolvente urbana e dos espaços de comércio individuais, sejam eles estabelecimentos/lojas ou simplesmente pequenas bancas, sendo essas vertentes apenas um dos componentes a contemplar. Por tudo aquilo que tive oportunidade de expor, parece-me ter ficado evidenciado que o problema dos Mercados, independentemente do seu aspecto visual, que como é óbvio tem o seu peso, reside mais ao nível organizacional e da sua gestão, vertentes essas só possíveis de trabalhar se a inovação for aceite na sua plenitude, cortando neste caso específico com quase tudo aquilo que se passou, e que vai perdurando até aos nossos dias, extraindo, no entanto, daí as devidas ilações.

Revela-se por isso imprescindível inovar nas práticas para efectivamente poder pensar em competir.

8. Referências Bibliográficas

Estudo Global do “Projecto Especial de Urbanismo Comercial de Olhão (1ª Fase – Revitalização dos Mercados Municipais)”, promovido pela Associação de Comércio e Serviços da Região do Algarve (ACRAL) e Câmara Municipal de Olhão (CMO), da autoria de Oliveira das Neves – Consultoria, Estudos e Projectos, Lda.;

Estudo Global do “Projecto Especial de Urbanismo Comercial de Évora (Évora-com) / Projecto de Revitalização e Modernização do Mercado da Praça 1º de Maio”, promovido pela Associação Comercial do Distrito de Évora (ACDE) e Câmara Municipal de Évora (CME), da autoria de Geoideia – Estudos e Organização do Território, Lda.;

Relatório de Participação do autor (enquanto Técnico Superior da Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência) no I Congresso Europeu de Comércio e Cidade – “Comércio e Cidade, uma nova relação. Comprar e viver no século XXI” (24 a 26 de Fevereiro de 1999, em Málaga), Barreta, J. (1999);

Revista “Distribución y Consumo” (Diciembre/Enero 2000);

Revista “Distribución y Consumo” (Febrero/Marzo 1999) - I Encuentro Nacional de Mercados Municipales Minoristas;

Revista “Distribución y Consumo” (Junio/Julio 1997);

9. Documentos Publicados

- DT 1 **Política de Concorrência e Política Industrial**
Nov. 96 António Nogueira Leite (esgotado)
- DT 2 **Transformação Estrutural e Dinâmica do Emprego**
Dez. 96 Paulino Teixeira (esgotado)
- DT 3 **Ética e Economia**
Jan. 97 António Castro Guerra (esgotado)
- DT 4 **Padrões de Diversificação dos Grupos Empresariais**
Mar. 97 Adelino Fortunato (esgotado)
- DT 5 **Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia**
Maio 97 António Brandão; Alberto Castro; Helder de Vasconcelos (esgotado)
- DT 6 **Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - Uma visão Prospectiva**
Jun. 97 João Abel de Freitas (esgotado)
- DT 7 **O Comércio a Retalho Português no Contexto Europeu**
Jul. 97 Teresinha Duarte
- DT 8 **Será a Globalização um Fenómeno Sustentável?**
Out. 97 Vitor Santos
- DT 9 **Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade**
Nov. 97 António Trindade (esgotado)
- DT 10 **União Europeia - Auxílios de Estado e Coesão Económica e Social - Tendências Contraditórias**
Jan. 98 Maria Eugénia Pina Gomes; Mário Lobo
- DT 11 **Cooperação Comercial - Uma Estratégia de Competitividade**
Mar. 98 Teresinha Duarte
- DT 12 **Globalização e Competitividade - O Posicionamento das Regiões Periféricas**
Maio 98 António Castro Guerra
- DT 13 **Determinantes do Desinvestimento em Portugal**
Maio 98 João Abel de Freitas
- DT 14 **O Panorama da Indústria Siderúrgica em Portugal**
Jun. 98 José Diogo Costa
- DT 15 **Turismo, o Espaço e a Economia**
Jul. 98 João Albino Silva

- DT 16 **A Dinamização da Cooperação Interempresarial no Sector de Componentes de Automóvel: O Caso de Estudo ACECIA, ACE**
Nov. 98 Catarina Selada; Teresa Rolo; José Rui Felizardo; Luís Palma Féria
- DT 17 **O Euro, o Dólar e a Competitividade das Empresas Portuguesas**
Dez. 98 João Abel de Freitas; Sérgio Figueiredo; Vitor Santos
- DT 18 **Consumo Publicidade e Vendas Agressivas**
Dez. 98 Ana Luisa Geraldes
- DT 19 **A História do Sector Automóvel em Portugal (1895-1995)**
Fev. 99 Luís Palma Féria
- DT 20 **Mercosul: das Origens à Crise Actual**
Abr. 99 Franklin Trein
- DT 21 **Mercosul: da Estrutura à Política comercial**
Maio 99 Elivan Rosas Ribeiro
- DT 22 **Tendências Pesadas no Contexto Nacional e Internacional
Quelques Tendances Lourdes du Contexte National et International** (Edição bilingue)
Maio 99 Hugues de Jouvenel
- DT 23 **A Integração das Infra-estruturas Tecnológicas na Rede de Excelência para o Desenvolvimento da Indústria Automóvel em Portugal: Uma Metodologia de Avaliação**
Jun. 99 Catarina Selada; José Rui Felizardo; Luís Palma Féria
- DT 24 **Mercosul: Perspectivas da Integração**
Jul 99 Lia Valls Pereira
- DT 25 **O Papel da Pequena Empresa na UE
Role of Small Businesses in the EU** (Edição bilingue)
Ag. 99 Francesco Ianniello
- DT 26 **As Contrapartidas das Aquisições Militares instrumento de desenvolvimento económico**
Fev. 2000 Luís Palma Féria
- DT 27 **A Nova Realidade do Euro e a Organização Mundial do Comércio - Algumas Reflexões**
Maio 2000 António Mendonça; Carla Guapo Costa
- DT 28 **A Região da Catalunha**
Jun. 2000 Isabel Barata; Aucendina Diogo
- DT 29 **Breve Caracterização da Economia Espanhola**
Out. 2000 Isabel Barata; Aucendina Diogo

- DT 30 **As Relações da União Europeia com os Países da Europa Central e Oriental**
 Out. 2000 Nuno Gama de Oliveira Pinto
- DT 31 **Fluxos de Investimento Directo Portugal-Brasil: Uma Caracterização Geral**
 Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
 Elivan Ribeiro; João Dias; António Romão (Consultor)
- DT 32 **O Investimento Directo das Empresas Portuguesas no Brasil: Sectores, Tipo de Operação e Determinantes Fundamentais, 1996-1999**
 Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
 Elivan Ribeiro; João Dias; Miguel Fonseca;
 António Romão (Consultor)
- DT 33 **O Investimento Directo das Empresas Brasileiras em Portugal: Sectores, Tipo de Operação e Determinantes Fundamentais, 1996-1999**
 Jan. 2001 António Mendonça (Responsável); Manuel Farto;
 Elivan Ribeiro; João Dias; António Romão (Consultor)
- DT 34 **Têxtil e Vestuário - Deslocalização ou realocização?**
 Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
 Jan. 2001 Margarida Melo; Teresinha Duarte
- DT 35 **Turismo - Diagnóstico Prospectivo**
 Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
 Fev. 2001 Maria Luís Albuquerque; Célia Godinho
- DT 36 **O Calçado em Portugal
 Uma Análise da Competitividade**
 Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
 Fev. 2001 Margarida Melo; Teresinha Duarte (esgotado)
- DT 37 **Pasta e Papel em Portugal - Perspectivas para o Sector**
 Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
 Fev. 2001 Margarida Melo; Merícia Gouveia
- DT 38 **Metalurgia - Desafios ao Sector**
 Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
 Mar. 2001 Ângela Lobo; Maria Luís Albuquerque
- DT 39 **Máquinas e Produtos Metálicos - Cooperar para Ganhar**
 Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
 Mar. 2001 Ângela Lobo; Maria Luís Albuquerque
- DT 40 **Produção de Vidro - Uma Tradição Nacional**
 Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
 Maio 2001 Catarina Nunes; Célia Godinho
- DT 41 **Construção - O Desafio da Especialização**
 Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
 Jun. 2001 Catarina Nunes

- DT 42 **Comércio e Distribuição - Os Centros Comerciais no Horizonte 2010**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Set. 2001 Margarida Melo; Merícia Gouveia; Teresinha Duarte
- DT 43 **O Automóvel - Um *Cluster* (Globalmente) Inovador**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Mar. 2002 Ângela Lobo; Margarida Melo
- DT 44 **Serviços Prestados às Empresas - Catalizadores da Economia Global**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Maio 2002 Catarina Nunes; Teresinha Duarte
- DT 45 **Novos Turistas e a Procura da Sustentabilidade - Um Novo Segmento de Mercado Turístico**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Julho 2002 Susana Lima; Maria do Rosário Partidário
- DT 46 **Organização e Gestão dos Mercados Municipais - Mudar e Inovar para Competir**
Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais
Nov. 2002 João Manuel Cebolas Batista Barreta

