

COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO

Os centros comerciais no horizonte 2010

Por

Margarida Melo
Merícia Gouveia
Teresinha Duarte

DT 42

Setembro 2001

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:	Comércio e Distribuição Os centros comerciais no horizonte 2010
Autor:	Margarida Melo; Merícia Gouveia; Teresinha Duarte
Editor:	GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia Rua José Estêvão, 83-A4º Esqº 1169-153 LISBOA gep@mail.telepac.pt www.gepe.pt
Concepção:	Princípio Activo - Projectos de Comunicação e Imagem, Lda.
Impressão e acabamento:	
Tiragem:	1 000 exemplares
Edição:	Lisboa, Setembro 2001
ISBN:	972-8170-78-5
ISSN:	0875-0157
Depósito legal:	

Índice

Nota de Enquadramento	5
1. Introdução	7
2. Desenvolvimento da Actividade Comercial e Suas Condicionantes	9
3. Formas de Resposta às Alterações Sócio-Económicas	13
3.1. O Consumo em Portugal	14
4. Os Centros Comerciais	17
5. Os Centros Comerciais em Portugal	21
5.1. Tipologia dos Centros Comerciais	25
5.2. Distribuição Espacial	26
5.3. As Dimensões da Mudança	28
6. Cenários Exploratórios	29
6.1. Análise Estrutural	32
6.2. Análise Morfológica	49
6.3. Tendências Pesadas	51
6.4. Futuros Plausíveis	52
7. Referências Bibliográficas	57
Agradecimentos	59
8. Anexos	60
9. Documentos Publicados	63

Nota de Enquadramento

Este nono documento de trabalho da série GEPE/Dinâmicas Sectoriais tem por objectivo central levantar algumas questões sobre o **Comércio e Distribuição**, numa óptica dos desafios da sua evolução no contexto da dinâmica europeia e mundial.

É mais um documento de análise, elaborado por técnicos do GEPE, que se enquadra no projecto **a abordagem do(s) Futuro(s)** da economia portuguesa num horizonte alargado.

O(s) futuro(s) possível(eis) como, se sabe, não é determinado nem determinável (ex-ante). O Futuro é um resultado complexo da necessidade, do acaso e da vontade.

Na abordagem desta temática é costume colocar duas questões pertinentes: **O porquê da análise do Futuro** ou futuros, dada a sua imprevisibilidade. **E como fazer** essa abordagem?

Todos temos consciência de que os agentes económicos e as pessoas individualmente tomam decisões hoje que vão condicionar ou influenciar a sua margem de manobra no amanhã.

Tendo presente que as mutações ao nível dos mercados, produtos, valores e comportamentos individuais e sociais se sucedem a ritmo acelerado felizmente, está a ganhar espaço entre nós e em círculos cada vez mais amplos **um ambiente** receptivo e gerador de condições que permitam aos decisores públicos e privados reagir aos sinais de mudança em tempo real, antecipar situações através da análise das tendências pesadas e da captação das condicionantes de futuros possíveis.

Daí que a abordagem do(s) futuro(s), na base do conhecimento disponível e organizado e da detecção de tendências e de hipóteses sobre as tendências, possa servir de suporte a um processo de decisão melhor fundamentado que permita preservar valores e interesses que não queremos ver inviabilizados, ou seja, está em construção o caminho para fundamentar melhor as estratégias das empresas, regiões e do Estado.

Na literatura económica coexistem “caminhos” múltiplos de aproximação ao Futuro, embora nenhum resolva as incertezas sobre os factores determinantes desse Futuro. Estamos perante um método de banda larga cuja aplicação é da maior importância porque facilita a estruturação de ideias sobre os assuntos em análise.

Assim, os trabalhos de prospectiva valerão tanto mais quanto os diagnósticos das matérias alvo se constituírem como referência para o estabelecimento de estratégias dos decisores.

O trabalho prospectivo deve, pois, ser conduzido com prudência e ao mesmo tempo com determinação e levado o mais longe possível com vista a direccionar e apoiar a acção dos decisores económicos pois o(s) Futuro(s) pode(m), em grande parte, ser construído(s).

Refira-se ainda que, a nível internacional, este tipo de análise ganha cada vez mais relevo e a sua utilização é crescente nas grandes empresas e grupos económicos dos países mais avançados.

Também entre nós, todos os esforços são poucos para nos organizarmos e posicionar no sentido do **fomento e da consolidação de uma cultura da prospectiva**, exactamente como base e instrumento de decisão estratégica.

Agosto, 2001

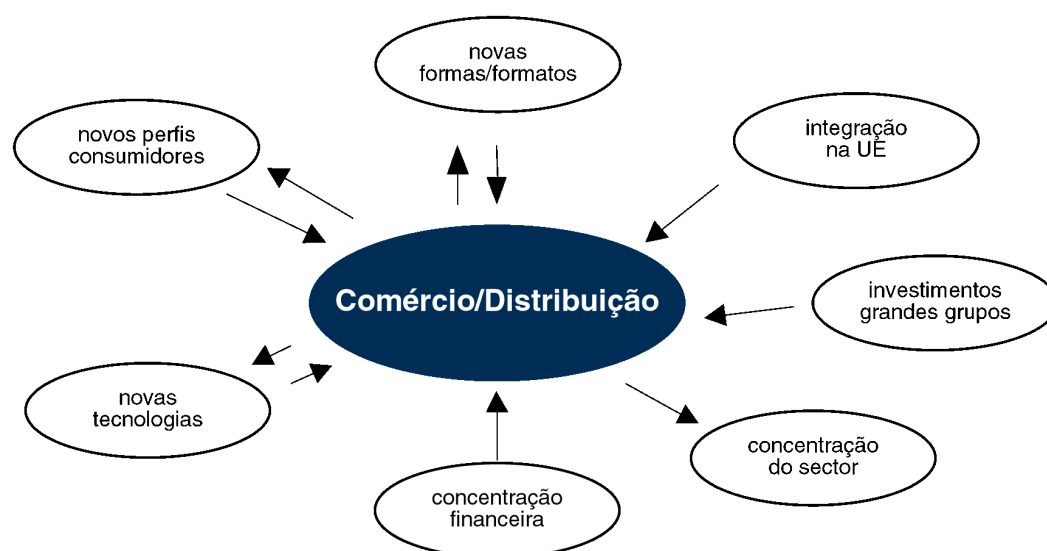
João Abel de Freitas

I. Introdução

As profundas alterações sócio-económicas, verificadas nas últimas três décadas, contribuíram decisivamente para a mudança dos padrões de consumo das populações. Com as alterações dos hábitos de compra estreitamente, cada vez mais, a ligação entre a actividade de compra e o lazer, ambos envolvidos na mesma lógica de consumo. Cada vez mais, os consumidores não se restringem ao orçamento baseado apenas no rendimento, para considerarem o tempo e a comodidade como novas variáveis orçamentais, exigindo, por isso, encontrar hoje acessíveis os produtos, de preferência de forma regular ao longo de todo o ano.

Foi precisamente esta dinâmica da procura que criou oportunidades para o desenvolvimento de uma oferta diversificada, complementar em muitas categorias de produtos (novos conceitos e formatos de retalho especializado), bem como de propostas de serviços a eles associados, de que são exemplo, os centros comerciais.

Fig. 1
Diagrama de Influências



A progressiva interacção com o mercado e a concentração são os aspectos mais salientes da mudança (fig.1): destacando-se a concentração financeira, que fez surgir grandes grupos integrados, e a concentração espacial de mercadorias, responsável pelo aparecimento de lojas de grandes dimensões ou agrupamentos de pontos de venda em centro comercial.

Os centros comerciais simbolizam a aglutinação destas dinâmicas sendo o formato que, em Portugal, nas últimas três décadas, maiores metamorfoses apresentou. Os centros comerciais praticamente inexistentes na década de 70, encontram-se hoje nas cidades de todo o país como espaços privilegiados de compras e de lazer. A importância deste sub-sector de actividade mede-se tanto pelo lado da oferta, isto é, dos promotores imobiliários, dos comerciantes de venda a retalho e dos prestadores de serviços, como pelo lado da procura, atraindo os indivíduos, dos mais distintos rendimentos e faixas etárias, a consumir bens e serviços ou o próprio espaço.

Relativamente homogéneos numa primeira fase, evoluem posteriormente no sentido da diversificação: dos formatos, da arquitectura e *design* dos projectos, da composição funcional, da lógica de funcionamento, do tipo de promotores, ou até do seu significado económico, social e urbanístico. Sendo este formato considerado um jovem na oferta retalhista, e apresentando um forte dinamismo e uma especial propensão à inovação, coloca-se a seguinte questão: que fórmulas alternativas para um futuro próximo?

2. Desenvolvimento da Actividade Comercial e suas Condicionantes

A tendência para a convergência dos sistemas comerciais dos países europeus, induzidas em grande medida pela crescente globalização dos mercados, dos estilos de vida e dos valores culturais, parece ser contraditória com as diferenças comerciais existentes entre os diferentes países, menos por se encontrarem em estádios de desenvolvimento distintos, do que pelas especificidades locais que com o tempo tenderão a diluir-se ou a reforçar a sua importância.

De facto, uma análise à actividade comercial europeia põe em evidência similitudes de algumas características que permitem agrupar os diferentes países (fig. 2):

- um grupo que se caracteriza, fundamentalmente, por uma forte pulverização do aparelho comercial e uma fraca importância das novas formas de distribuição, nomeadamente, dos hipermercados e das lojas de *discount*, formado pela Itália e Grécia;
- outro grupo que associa Portugal, Espanha e França, que tem como característica principal o elevado peso do volume de negócios dos hipermercados relativamente à média dos países europeus;
- o conjunto dos países nórdicos, da Áustria, Holanda e Irlanda, que se distingue principalmente pela importância que detém na estrutura comercial os novos formatos de estabelecimentos (centros comerciais, lojas de *discount* e grandes armazéns);
- por último, o grupo constituído pela Suíça, Reino Unido, Alemanha e Bélgica, que se caracteriza pelo peso bastante superior à média europeia das marcas dos distribuidores, da dimensão média das empresas em termos de pessoas ao serviço, da quota do emprego a tempo parcial e da participação dos hipermercados na estrutura comercial.

Fig 2
Características dos Grupos
(Média dos Grupos de Países)

	Itália Grécia	França Portugal Espanha	Finlândia Áustria Irlanda Noruega Holanda Suécia Dinamarca	Suíça R. Unido Alemanha Bélgica	Média europeia
Empresas retalho/1000 Hab., 95	16.48	10.86	6.73	6.32	8.62
Lojas por 10 000 Hab., 95	16.45	13.57	7.39	8.35	9.92
Vendas a retalho por Hab., (ECU), 92	2.98	2.59	3.43	4.17	3.40
Centros comerciais/10 000 Hab., 96	0.02	0.07	0.11	0.05	0.07
Lojas Discount/10 000 Hab., 96	0.00	0.13	0.84	0.68	0.56
Quota Hipermercados (%), 96	0.15	0.97	1.07	1.40	1.02
Quota Grandes Armazéns, 93	0.90	3.60	5.20	4.18	4.11
Vendas dos hipermercados (%), 96	4.00	42.30	10.40	23.80	18.93
N.º pessoas ao serviço/empresa, 96	2.07	3.18	5.14	6.52	4.73
% das marcas distribuidor, 97	3.50	10.67	8.61	27.00	12.96
Emprego a tempo parcial (%), 97	5.45	13.30	33.57	34.78	26.56

Fonte: Salgueiro, B., "Emprego e Empregabilidade no Comércio", 2000

O sistema comercial português, como o de qualquer outro país, é composto por uma grande diversidade de ramos de actividade com características muito distintas. Esta heterogeneidade manifesta-se na estrutura do sector no espaço nacional, quando se analisam alguns indicadores macroeconómicos e quando se consideram outras variáveis, como os formatos dos estabelecimentos, as técnicas e métodos de venda, as estratégias de *marketing* e comunicação ou os níveis de concentração, modernização e internacionalização das empresas.

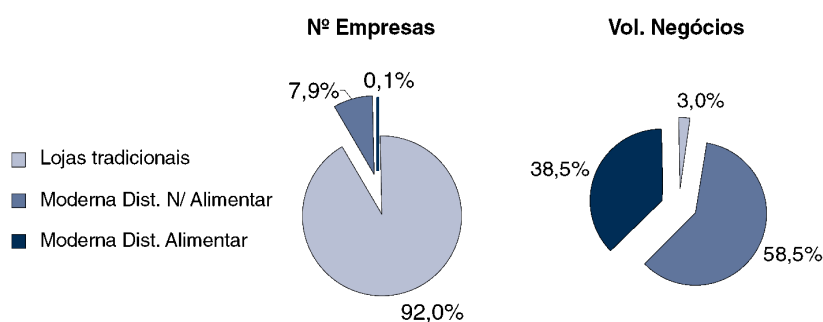
O comércio a retalho apresenta-se como uma actividade simultaneamente fundamental para a economia e socialmente estruturadora. De facto, em termos económicos era responsável por 17,7% do Produto Interno Bruto (1999), por 2,2% da Formação Bruta do Capital Fixo (1997), por 9,2% da população activa empregada, e 27% do total das empresas, em 2000⁽¹⁾. Em

(1) Fonte: INE - Estatísticas das Empresas, 1999

termos de desenvolvimento local, distribui-se por todo o país (directamente proporcional à densidade populacional), representando 151 000 estabelecimentos, com uma média de 1,96 empregados por estabelecimento (contra 4.12 da média na UE), 1995⁽²⁾.

Em Portugal, o comércio a retalho, embora ainda largamente dominado pelas pequenas empresas familiares e comerciantes independentes, dotado de baixos níveis de modernização, tem vindo a alterar-se. Apesar da sua grande maioria serem micro e pequenas empresas, vai sendo crescente o peso da quota de mercado dos grandes grupos económicos da distribuição que introduziram uma nova dinâmica e uma nova filosofia ao sector do comércio (fig. 3).

Fig. 3
Nº de Empresas e Volume de Negócios
por Forma de Comércio, 1998



Fonte: INOFOR, Comércio e Distribuição em Portugal, 2001

Contudo, as estatísticas disponíveis não dão grande visibilidade à profunda reestruturação económica e espacial que o comércio tem sofrido ao longo das últimas décadas, cujo resultado tem tido reflexos, nomeadamente, em termos do perfil dos operadores, das técnicas e métodos de venda, dos formatos dos estabelecimentos, das relações entre os produtores e os distribuidores e dos padrões de localização dos empreendimentos.

(2) Fonte: RDS e ICSC- Europe, "Development of Shopping Centres in Europe", 2000

O comércio desempenha ainda importantes funções sociais e urbanísticas, designadamente, ao participar directamente na produção de símbolos fundamentais na sociedade de consumo, ao promover a animação das cidades e a manutenção da vida comunitária. O comércio passou a ser capaz de produzir espaços e ambiências ajustados às necessidades dos diferentes estilos de vida que, associados a uma crescente desmaterialização do consumo, têm conduzido ao aparecimento de empreendimentos comerciais ancorados no lazer.

3. Formas de Resposta às Alterações Sócio-Económicas

As alterações das preferências dos consumidores têm dado origem a novas oportunidades de negócio, induzindo o desenvolvimento de novos formatos de comercialização por parte dos distribuidores. Ainda que grosseiramente, é possível distinguir três áreas de evolução das preferências dos consumidores: os preços, a localização geográfica e a prestação de serviços.

As décadas de 60 e 70 caracterizaram-se pela eclosão da “civilização do produto” e pelo aparecimento do livre serviço que só mais tarde se fez sentir em Portugal. A indústria, através das suas inovações e da aposta na comunicação e no *marketing*, criou uma imagem forte de produto que procurou levar junto dos consumidores, a ideia da necessidade de aquisição. Face a um consumidor que está disponível a fazer quilómetros para satisfazer a necessidade de possuir, ou para adquirir produtos novos, a distribuição organizou-se, transformou-se, modernizou-se para oferecer uma gama cada vez mais vasta de produtos, propondo preços apelativos.

Esta alteração do comportamento do consumidor foi determinada, por um lado, pelo aumento do rendimento disponível e, por outro, por um conjunto de transformações sociais, tais como, a estrutura etária, aumento dos níveis de concentração urbana, aparecimento da mulher enquanto agente consumidor, maior preocupação com a imagem e o prazer, novas preocupações com o uso do tempo e de âmbito ecológico.

Ao consumidor dos anos 80 associa-se a abertura ao consumo, a sede de abundância e uma certa cultura de massas, com consequências para o retalho: este consumidor acabou por privilegiar os formatos generalistas, onde prevalece a lógica dos descontos, em detrimento de diferentes soluções para diferentes necessidades e situações.

Nos últimos anos da década de 80, a estrutura do comércio retalhista, em Portugal, mudou radicalmente. Acompanhando o crescimento económico do país, surgiram novos conceitos comerciais em convergência com a oferta das economias mais desenvolvidas, mas muito orientados para a satisfação do cabaz de consumo alimentar. Algumas experiências precoces de lançamento de formatos de retalho, como as *department stores*, foram menos bem sucedidas,

entre outras razões devido à fragilidade da procura pelo ainda baixo poder de compra e hábitos culturais existentes, determinantes da composição das despesas familiares e das opções de compra dos consumidores.

Ao consumidor dos anos 90 podem-se associar outros valores, como o acesso à informação, o tempo livre, o culto da personalidade e a procura da diferenciação, deixando o produto de estar no centro das preferências. O consumidor não se desloca já tão facilmente por uma promoção; para o captar e o fazer comprar, os distribuidores das grandes superfícies especializadas verificam que é necessário multiplicar os meios de comunicação, encontrar algo de sensacional, imprevisto, ou nunca visto. A principal alteração reside no facto de a distribuição privilegiar o cliente que possui, em detrimento da procura de novos clientes, ou seja, passa-se de uma fase de promoção a uma fase de fidelização.

O consumidor português, depois de um período de massificação da procura alimentar, foi dando mostras de uma progressiva sofisticação e selectividade na manifestação das suas necessidades de consumo, em paralelo com um crescente aumento das suas expectativas em relação à oferta disponível.

A capacidade de traduzir a oportunidade de mercado criada pela nova dinâmica da procura em conceitos comercialmente competitivos e economicamente viáveis tem sido, contudo, um processo complexo, até na medida em que exigem um vasto conjunto de competências para a sua operacionalização – de que são exemplo, o desenvolvimento de produtos com sazonalidade, ou que obedecem a modas, a assistência na venda, as actividades pós-venda, a gestão da marca, etc..

3.1. O Consumo em Portugal

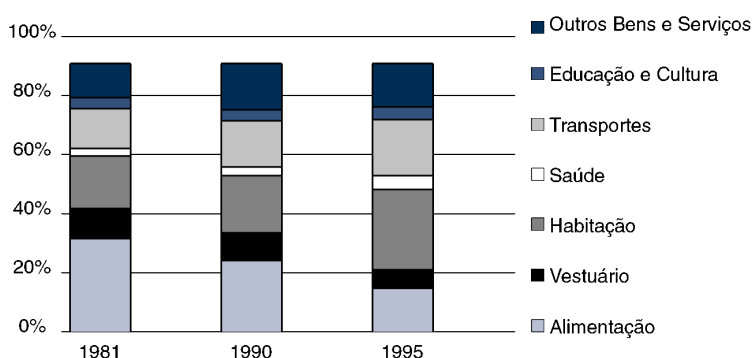
De todos os fenómenos de ordem cultural e comportamental que têm caracterizado as sociedades contemporâneas e às quais Portugal não escapou, importa destacar: o culto da juventude, a defesa do ambiente e a ecologia, a solidariedade com os países pobres, o feminismo, o pacifismo, a homossexualidade, o consumo de alteradores de consciência, as “artes *pop*” e a astrologia. Associado a tudo isto e devido ainda a uma variedade de factores e causas, dos quais se destacam a emigração, a guerra colonial, o turismo e a televisão, desenvolveram-se apetências por novos padrões de consumo de bens e também de cultura. Acrescentam-se os factores de (de)formação das sociedades: comunicação, efémero e espectáculo, cujo aceso generalizado e universal se

tem vindo gradualmente a verificar, em parte devido à relativamente fácil contracção de crédito.

A par destas transformações sociais e culturais, assistiu-se a uma melhoria significativa do nível de vida da população portuguesa, evidenciada pelo aumento de cerca de 4 vezes e meia do rendimento nacional *per capita*, entre 1960 e 1999, a preços constantes de 1990 ⁽³⁾, e pela convergência do consumo privado *per capita* à média comunitária, assim como pelo comportamento de alguns indicadores de condições de vida que mostram uma aproximação da estrutura das despesas de consumo em Portugal aos países mais desenvolvidos e a elevação dos níveis de conforto e de bem-estar de largas camadas da população.

De facto, a evolução da despesa média dos agregados familiares revela um melhoramento do bem-estar, o relativo progresso material e um desenvolvimento das classes médias urbanas e activas nos sectores secundário e terciário. Relativamente aos orçamentos e às despesas totais dos agregados, as famílias dedicam proporcionalmente menos recursos à alimentação e ao vestuário, e mais à habitação, saúde e educação e cultura (fig. 4).

Fig. 4
Despesa Média Anual dos Agregados Familiares, em per centagem



Fonte: Barreto, A., "ASituação Social em Portugal", 1960-1999, Vol. II, 2000

Este comportamento tem sido também impulsionado pelo crescente recurso ao endividamento (aumentou de 18,5%, em 1990, para 76%, em 1999) e pela redução do nível de poupança das famílias (reduziu-se de 16,8% em 1990, para 11,1% em 1995 - DPP, Min. do Planeamento, 2000 ⁽⁴⁾), traduzindo o impacto, nas decisões de consumo, da gradual diminuição da inflação e das taxas de juro, decorrente do percurso da economia portuguesa para a UEM.

(3) Com excepção de 1975, 1984 e 1993. Fonte: "A Situação Social em Portugal", 1960-1999, Vol. II, Barreto, A., 2000

(4) Fonte: DPP, Min. do Planeamento, 2000, "Distribuição do Rendimento em Portugal e suas Regiões"

Este aumento do endividamento conjugado com a redução da taxa de poupança das famílias, em percentagem do rendimento disponível, verificada até finais da década de 90, tem tido a sua contrapartida no acesso a bens e serviços que melhoraram substancialmente a qualidade de vida, ou seja, não foi apenas o aumento do rendimento real, mas também o acesso aos serviços de bens duradouros, entre os quais, a habitação, o automóvel, etc..

Em relação ao consumo, os níveis de despesa média acompanharam a tendência dos rendimentos, embora, para os indivíduos com idade superior a 65 anos, esse nível tenha ficado abaixo da respectiva média nacional. De facto, a população idosa debate-se, maioritariamente, com rendimentos baixos, tendo-se verificado, em 1995, que o valor da receita média nos agregados com idosos (1064 mil escudos) foi largamente inferior aos agregados sem idosos (1518 mil escudos), com 35% dos idosos abaixo da linha da pobreza.

Dados do Eurostat, de 1994, indicavam que Portugal e a Irlanda eram os países europeus onde se verificava uma maior percentagem de agregados com idosos com rendimento anual inferior a 60% da média nacional. As pensões continuam a ser a principal fonte de rendimento desta faixa etária, apesar de se ter verificado um grande crescimento da população idosa activa nos últimos anos.

É ainda de notar que a população idosa portuguesa mais que duplicou nos últimos 40 anos ⁽⁵⁾, constituindo cerca de 15% da população total, apesar de, em 1996, Portugal se apresentar como o quinto país menos envelhecido da União Europeia. As previsões do INE são que os idosos ultrapassem os jovens entre 2010 e 2015, tanto em peso relativo como em valor absoluto.

Nesta perspectiva, os comerciantes terão de ter em conta as especificidades deste consumidor mais idoso para o cativar: a aposta na venda directa, serviços como a entrega de compras ao domicílio, a possibilidade de recurso a formas de crédito, a valorização do atendimento e aconselhamento, adequação dos pontos de venda às suas necessidades proporcionando-lhes maior conforto, ou ainda a adequação dos horários dos estabelecimentos aos seus ritmos de vida. É previsível que no curto prazo possa aumentar o consumo dos mais idosos em algumas áreas, como sejam: a saúde, a higiene e beleza, o turismo e a ocupação de tempos livres.

(5) "As Gerações Mais Idosas", 1999, publicado pelo INE

4. Os Centros Comerciais

O centro comercial constitui uma forma de organização funcional e espacial das actividades de comércio e, cada vez mais, de serviços de restauração e lazer que procura responder a imperativos próprios das economias de mercado, em termos da oferta (que tende para uma maior concentração) e da procura (nomeadamente, das novas preferências/necessidades dos consumidores).

A implementação de um espaço deste tipo implica a combinação de três vectores: a rentabilização do investimento, a funcionalidade do conjunto e a capacidade de atracção da clientela.

A complexidade dos centros comerciais deve-se, tanto à pluralidade de funções que desempenham (negócio imobiliário para os promotores, espaço de comércio para os retalhistas e operadores de serviços, lugar de compras, lazer e consumo para os indivíduos/consumidores, local de trabalho para os vendedores, etc.), como ao elevado número de actores envolvidos na sua concepção, desenvolvimento e gestão.

Enquanto entidade comercial urbanística planeada, o centro comercial surge nos EUA, essencialmente, a partir dos anos cinquenta, e começa a ganhar algum significado nas cidades europeias apenas na década seguinte. No entanto, a ideia de concentrar um conjunto diversificado de estabelecimentos debaixo do mesmo tecto e de criar um ambiente propício à compra, subjacente aos modernos centros comerciais, é bem mais antiga, visto que já se encontrava presente nas galerias italianas, belgas, parisienses e britânicas, no século XVIII.

Destruída pela II Grande Guerra, a Europa viveu durante alguns anos um período de intensa reconstrução. Sem recuperação económica, crescimento demográfico e a melhoria generalizada do bem-estar das populações, o mercado consumidor permaneceu muito debilitado e, por conseguinte, pouco compatível com o desenvolvimento de novas formas de comércio, nomeadamente, com os requisitos exigidos pelos centros comerciais.

Os EUA, pelo contrário, sem grandes danos físicos ou económicos provocados pela II Grande Guerra, assistiram desde muito cedo a um *boom* no consumo. Outros factores ainda justificam que esta fórmula comercial se difunda primeiro no espaço norte-americano: o desenvolvimento urbano e o crescimento económico. O primeiro, associado à intensa expansão suburbana nas grandes cidades e ao crescimento das taxas de motorização, que permitiu a formação de concentrações populacionais suficientemente grandes que justificassem a inovação comercial, e o segundo, que estimulou, por um lado, os investidores interessados na promoção deste tipo de empreendimentos, e por outro, os consumidores com poder de compra susceptível de assegurar a sua rentabilidade.

Decorridos mais de trinta anos após a implantação das primeiras unidades, os centros comerciais são, hoje, uma das manifestações comerciais mais importantes e com maior dinamismo na Europa. Multiplica-se o número de empreendimentos, diversificam-se os formatos, conquistam-se novas localizações, altera-se o perfil da composição funcional e registam-se mudanças profundas ao nível da arquitectura e do *design*.

A concentração geográfica tem-se vindo a alterar profundamente nas últimas décadas. Até 1970, 90% da área edificada de centros comerciais concentrava-se em cinco países: Reino Unido, França, Alemanha, Suécia e Holanda. Nos anos oitenta, o valor da quota destes países baixa para 70%, e no final da primeira metade da década seguinte desce de novo para 47%⁽⁶⁾.

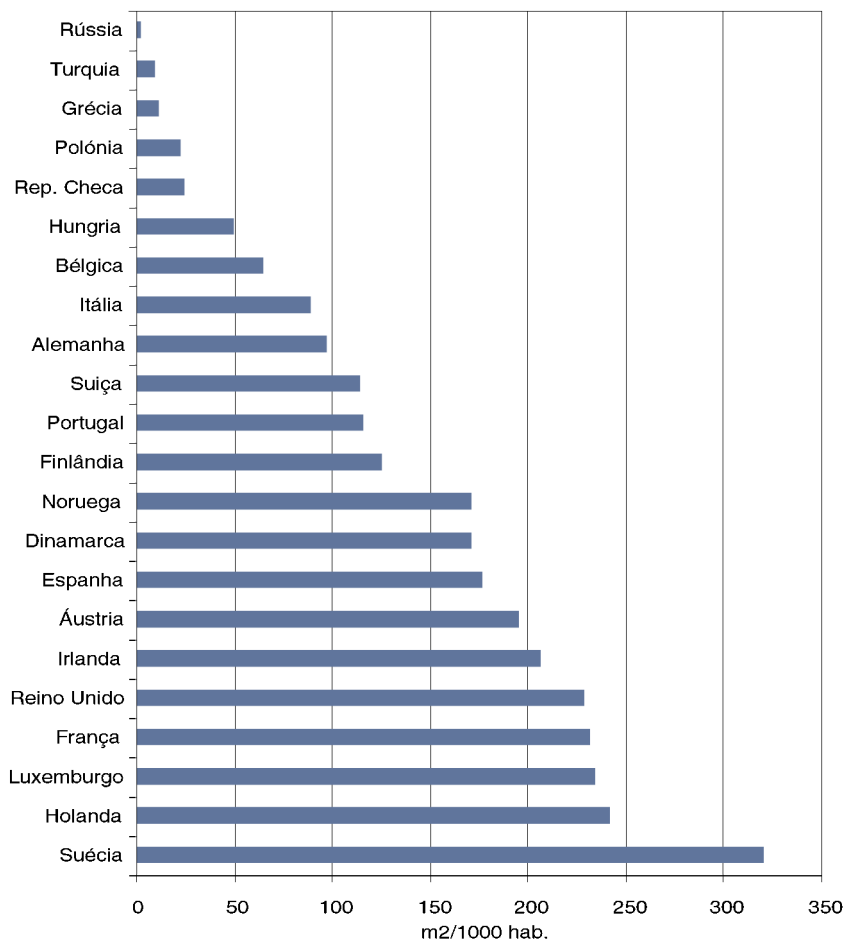
Pelo contrário, praticamente sem expressão até ao início dos anos noventa, os países da Europa do Sul são aqueles que nos anos mais recentes registaram maior dinamismo na construção de centros comerciais. No período entre 1991 e 1995, esta área geográfica foi responsável por 44% da área bruta locável (ABL) construída no espaço europeu. Portugal ilustra bem este dinamismo, cabendo-lhe nos três últimos anos uma quota de meio milhão de m² (Healey & Baker).

(6) Fonte: RDS e ICSC- Europe, "Development of Shopping Centres in Europe", 2000

A avaliar pelo dinamismo que os centros comerciais têm mostrado nos últimos anos, nada deixa antever que o ciclo de vida desta forma comercial esteja em declínio na Europa, porque (RDS⁽⁷⁾ e do ICSC-Europe⁽⁸⁾, 2000):

- inúmeras combinações do *mix* comercial com localizações que já alcançaram níveis de relativa maturidade nos EUA, ainda não existem no continente europeu;
- as quotas de mercado dos centros comerciais face ao total do volume de negócios do retalho, em 1999, revelam uma média para a UE de cerca de 18% (17% para Portugal), substancialmente inferior aos 51% nos EUA, prevendo-se que se mantenha em 2001, enquanto para a UE se prevê um valor de 20.5%;
- a ABL média dos centros comerciais com mais de 5000 m² por 1000 habitantes, em 22 países europeus, em 1999, era de 96 m² (Portugal com 116 m²), contra 1800m² dos EUA (fig. 5).

Fig. 5
Área dos Centros Comerciais com mais de 5000 m² por País



Fonte: RDS e ICSC- Europe, "Development of Shopping Centres in Europe", 2000

(7) Retail Development Services SA

(8) International Council of Shopping Centers

A actividade da construção de centros comerciais nos países da Europa Ocidental, em 2000, era maioritariamente de origem nacional (69%), enquanto nos países da Europa Central e de Leste esta actividade era predominantemente (88%) mista – resultante de acordos entre actores nacionais e internacionais -, embora no que diz respeito aos financiamentos a situação seja idêntica na generalidade dos países europeus, ou seja, os financiamentos são maioritariamente mistos (81% para a Europa Ocidental e 63% para a Europa Central e de Leste).

5. Os Centros Comerciais em Portugal

As novas formas de comércio só muito tarde se começaram a difundir em Portugal e os centros comerciais são disso um bom exemplo. Devido a numerosos factores de natureza económica, social e política, com especial destaque para a debilidade estrutural da economia, o baixo poder de compra dos agregados familiares e a fraca abertura do país ao exterior, a organização comercial portuguesa não conhecerá até ao início dos anos oitenta inovações significativas, que alterem a estrutura tradicional. Todavia, após Abril de 74, surgiu um clima de confiança favorável ao investimento, e com ele a abertura ao desenvolvimento e modernização do comércio retalhista e da distribuição em geral.

Embora a expressão "centro comercial"⁽⁹⁾ seja usada, frequentemente, em sentido lato, para designar todo e qualquer agrupamento de lojas, planeado ou não, neste trabalho o conceito é utilizado num sentido bem mais restrito. Ele diz respeito aos **empreendimentos comerciais planeados, constituídos por um conjunto diversificado de lojas de venda a retalho e serviços, localizados num ou mais edifícios contíguos, promovidos pela iniciativa privada ou pública e associados às novas formas de urbanismo comercial.**

Os centros comerciais, em conjunto com os hipermercados, constituem as formas de comércio que mais alterações têm produzido nos hábitos de consumo, de abastecimento, e na ocupação dos tempos livres. Além de local de compras, onde os indivíduos podem satisfazer a suas necessidades e desejos de consumo, constituem também lugares privilegiados para o lazer, a convivialidade, o entretenimento e a cultura.

(9) De acordo com a **Portaria n.º 424/85 de 5 de Julho**, "Entende-se por centro comercial o empreendimento comercial que reúna cumulativamente os seguintes requisitos:

- 1) possua uma área bruta mínima de 500 m² e um número mínimo de doze lojas, de venda a retalho e prestação de serviços, devendo estas, na sua maior parte, prosseguir actividades diversificadas e especializadas;
- 2) todas as lojas deverão ser instaladas com continuidade num único edifício ou em edifícios ou pisos contíguos e interligados, de molde a que todas usufruam de zonas comuns privativas do centro pelas quais prioritariamente o público tenha acesso às lojas implantadas;
- 3) o conjunto do empreendimento terá de possuir unidade de gestão, entendendo-se por esta a implementação, direcção e coordenação dos serviços comuns, bem como a fiscalização do cumprimento de toda a regulamentação interna;
- 4) o período de funcionamento (abertura e encerramento) das diversas lojas deverá ser comum, com excepção das que pela especificidade da sua actividade se afastem do funcionamento usual das outras actividades instaladas."

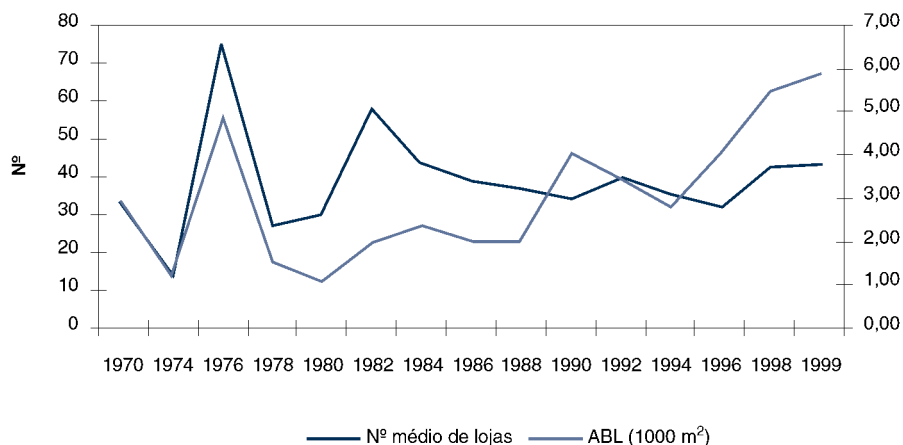
À imagem do que aconteceu noutros lugares, as tipologias dos centros comerciais desenvolvidas no espaço nacional evoluíram, de forma progressiva, no sentido da complexificação, reproduzindo com algumas diferenças de pormenor as definidas além fronteiras. Esta semelhança de percurso, cuja principal diferença se relaciona, em grande medida, com o tempo em que foram formuladas, respeita tanto ao número de categorias e subcategorias que vão sendo propostas, como à natureza dos atributos dos empreendimentos que estão na base da sua definição. Isto é, à dimensão foram-se associando, progressivamente, os padrões de localização, o tipo de lojas âncora, as características das construções, etc..

Em Portugal, os centros comerciais são, à semelhança do que aconteceu com a maioria das inovações que marcaram a reestruturação da venda a retalho, um fenómeno recente e, por esse motivo, encontram-se ainda hoje em plena fase de expansão. No entanto, é preciso realçar que nenhuma outra forma de comércio conseguiu, em tão pouco tempo, tanta adesão dos consumidores no nosso país, adaptar-se às mais distintas localizações urbanas e captar uma grande diversidade de investidores nacionais e estrangeiros.

Em certo sentido, a adesão a este formato deve-se ao facto deste reinventar a cidade pública que se foi perdendo com o tempo, na realidade, a organização interna de alguns em pouco difere da estrutura funcional das cidades contemporâneas, e é precisamente essa ideia que alguns empreendimentos pretendem fazer passar aos consumidores, bem patente em *slogans* e mensagens publicitárias.

A identificação de uma rotura, face aos formatos existentes até finais dos anos 90, parece indiciar uma nova fase que se caracteriza pelo aparecimento de unidades de menor dimensão nos centros urbanos a par de novos formatos (parques temáticos, centros de lazer, *retail parks*, etc.) nas periferias das áreas metropolitanas e pelo abrandamento do número de aberturas.

Fig. 6
Evolução da Dimensão Média dos Centros Comerciais



Fonte: Cachinho, H., "Centros Comerciais em Portugal – Conceito, Tipologias e Dinâmicas de evolução", Observatório do Comércio, 2000

Na evolução dos centros comerciais no espaço nacional é possível distinguir três fases distintas que, em função do número de aberturas, da sua dimensão média (fig. 6), e de outras características, como os padrões de localização, o planeamento do *mix* comercial, a forma de gestão e o tipo de promotores, podemos, em linhas gerais, caracterizar do seguinte modo:

- **A década de 70**, fase de arranque dos centros comerciais no país, caracterizava-se pela pequena dimensão dos empreendimentos, pela ausência de planeamento do *mix* comercial e de unidade de gestão, e pela localização preferencial nas áreas mais centrais das cidades e nos principais eixos de expansão, devido, nomeadamente, às baixas taxas de motorização das famílias, à concentração do emprego nas áreas centrais e à existência de espaço devoluto no interior da cidade que se tornava necessário rentabilizar.

No fim da década, o centro comercial começa também a marcar a sua presença na periferia, nas novas urbanizações, dotadas de fortes carências de equipamento comercial, acabando por se transformar quase sempre em importantes pólos de vida social.

- A **década de 80** é, essencialmente, marcada pela diversificação dos formatos e das localizações, pelo aumento extraordinário do número de aberturas anuais, pela redução da dimensão média dos projectos em termos de área comercial, pela melhoria do *design* dos projectos e pela entrada no mercado dos grandes grupos da distribuição alimentar estrangeiros que, em associação com grupos económicos nacionais, desenvolveram o novo tipo de centros ancorados nas grandes superfícies de dominante alimentar: os hipermercados.
- Os **anos 90** distinguem-se, fundamentalmente, pelo aumento do tamanho médio das unidades em termos de superfície e pela difusão territorial dos empreendimentos de média e grande dimensão. Em termos estruturais dá-se a explosão dos centros regionais, onde o hipermercado perde a exclusividade da função de âncora e passa a reparti-la com a restauração, os cinemas, os espaços de lazer e mega *stores* ou armazéns de retalho especializados em ramos diversos.

Actualmente existem 1132 empreendimentos, dos quais apenas 789, em 1999, respeitavam o estipulado pela Portaria n.º 424/85 de 5 de Julho, (Cachinho, H.: 2000)⁽¹⁰⁾. Destes 789 empreendimentos, verifica-se que apenas 9% possuem uma ABL igual ou superior a 5000 m², no entanto, representam 47% da ABL total. Do total dos empreendimentos considerados apenas 20,7% tem lojas âncora e 20% parque de estacionamento próprio.

Os novos projectos de centro comercial planeados para Portugal apontam para um crescimento da área de cerca de 62%, nos próximos 3-4 anos, fazendo com que esta aumente para 187 m²/1000 habitantes. Quando comparados com os que estão planeados para a França (238 m²/1000 hab.) e o Reino Unido (256 m²/1000 hab.), parece ainda existir uma margem para a construção de centros comerciais destas dimensões, se não se tiver em conta mais nenhum factor, como seja a área coberta pelos numerosos centros comerciais de menores dimensões.

(10) A exclusão de 343 empreendimentos deve-se ao facto destes não respeitarem, cumulativamente, os limites mínimos de superfície comercial e de número de estabelecimentos estipulados pela Portaria, sendo de um modo geral compostos por pequenas galerias comerciais, *drugstores*, pequenos condomínios que adoptam a designação de centro comercial.

5.1. Tipologia dos Centros Comerciais

Consoante as características: localização, tipos de estabelecimento, dimensão, unidade de gestão, atractividade, entre outras, os centros comerciais podem apresentar diferentes tipologias. De acordo com as tipologias mais tradicionais é frequente identificarem-se três tipos básicos de centros comerciais: de vizinhança ou de proximidade, de bairro ou de comunidade e regional, que representavam, em 1999, relativamente aos 789 empreendimentos existentes, respectivamente 43%, 9% e 6% (Cachinho, H.: 2000).

Os condomínios comerciais, por não possuírem unidade de gestão e de acordo com a legislação em vigor, não são considerados centros comerciais, embora representem 42% dos empreendimentos comerciais considerados (Cachinho, H.: 2000).

Os **centros de vizinhança** possuem um pequeno número de estabelecimentos e fazem da conveniência e da comodidade a sua atractividade. São quase sempre desenvolvidos por pequenos promotores e implantam-se geralmente nos subúrbios com fraco tecido comercial, nos pontos de intersecção de vias rodoviárias e nas imediações das áreas residenciais, zonas a que fica restrita a sua área de influência.

Os **centros de comunidade**, muitas vezes concorrentes directos dos da categoria anterior, porque os consumidores para se abastecerem nem sempre se deslocam ao local mais próximo, tendem a ser promovidos por empresas de maior dimensão, implantando-se preferencialmente nos nós viários suburbanos ou nos centros urbanos.

Por último, os **centros regionais** são promovidos por grandes empresas imobiliárias ou da distribuição, nacionais ou em parceria com grupos internacionais. Distinguem-se das anteriores categorias pela complexidade do seu *mix* comercial, que reúne uma grande variedade de funções centrais, pela diferenciação da arquitectura, pela gestão por empresas especializadas e pela maior dimensão. Devido a esta última característica e ao tráfego que geram, localizam-se de preferência junto aos grandes eixos viários próximos dos grandes centros urbanos, com uma área de influência que se estende por vastos territórios, procurando tirar partido das economias de escala e sobretudo de aglomeração.

As diferentes categorias não apresentam o mesmo padrão de evolução. Enquanto os condomínios e os pequenos centros de proximidade parecem registar, em termos de aberturas, um ligeiro declínio nos últimos anos, os centros comerciais de bairro e regionais manifestaram um desenvolvimento mais tardio e encontram-se actualmente em plena expansão.

5.2. Distribuição Espacial

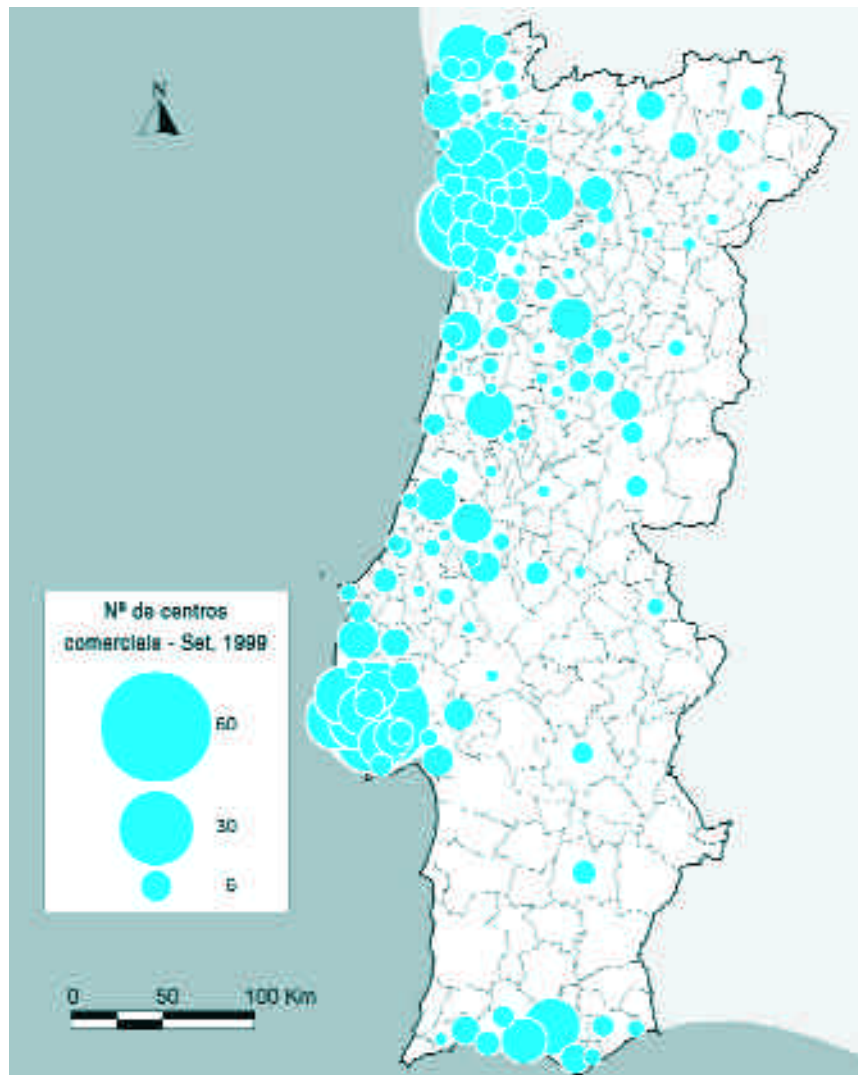
Cada uma das categorias de centros, identificadas pela tipologia, apresenta diferentes características na sua distribuição no espaço nacional:

- os condomínios comerciais encontram-se implantados praticamente em todo o país, nomeadamente nas zonas urbanas do norte litoral e Algarve e áreas metropolitanas do Porto e Lisboa;
- os centros de vizinhança, dominantes em número, cobrem praticamente todo o território nacional;
- os centros de comunidade implantam-se, sobretudo, nas cidades do litoral;
- os centros comerciais regionais, em menor número de unidades, para além de se concentrarem nas duas áreas metropolitanas, marcam também presença significativa em cidades de menor dimensão, especialmente do litoral. Os empreendimentos regionais de menor dimensão, dominados por um único estabelecimento, normalmente o hipermercado, encontram-se nas cidades do interior, do norte litoral e do Algarve, sendo explorados pelas principais cadeias de distribuição alimentar, nacionais e estrangeiras.

Nos últimos dez anos, a implantação dos centros comerciais registou um forte dinamismo, mas os padrões de distribuição não sofreram mudanças significativas. O crescimento do número de empreendimentos, de 417, em 1989, para 789, em 1999 (Cachinho H., 2000), traduziu-se, a nível espacial, num reforço substancial das duas áreas metropolitanas – que, em menos de cinco anos, mais do que duplicaram a área comercial em centros comerciais, aumentando o fosso que os separa do resto do território – numa melhoria do desempenho das capitais de distrito, bem como na presença do centro comercial em algumas cidades e vilas de menor importância na rede urbana, principalmente no litoral, dotadas de maior dinamismo demográfico e urbanístico (fig. 7). Apenas a região do Alentejo parece alhear-se desta

dinâmica, reduzindo-se a presença dos centros comerciais às capitais dos distritos de Évora e de Beja. A estagnação do imobiliário, o acentuado envelhecimento da população e a reduzida dimensão dos aglomerados populacionais constituem alguns factores que poderão justificar o peso insignificante deste tipo de formato no aparelho comercial.

Fig. 7
Centros Comerciais em Funcionamento em 1999



Fonte: Cachinho, H., "Centros Comerciais em Portugal – Conceito, Tipologias e Dinâmicas de evolução", Observatório do Comércio, 2000.

Do ponto de vista da dicotomia cidade – periferia, as novas unidades projectadas em nada irão alterar o sentido desta evolução, uma vez que a sua localização não parece privilegiar claramente qualquer uma das partes.

5.3. As Dimensões da Mudança

A oferta em centro comercial caracteriza-se por uma elevada homogeneidade estrutural, às vezes até por um certo mimetismo, resultante da estratégia das empresas em marcar presença no maior número possível de espaços (como é o caso das lojas com insígnias). A diferenciação/ inovação ocorre não tanto pela natureza dos produtos ou serviços, mas sobretudo nas componentes mais subjectivas como o espaço concebido, a atmosfera criada, o *design* interior, o simbolismo e a matriz de significados associada a cada centro e pela relação entre os espaços de comércio e lazer.

A arquitectura, feita para ser apreciada e consumida pelas massas, orienta-se mais para os sentidos e faz uso de referências que facilmente são reconhecidas e compreendidas por todos. Concebida para servir de cenário à mercadoria e ao acto de compra, ela procura ser, simultaneamente, um misto de espectáculo e de divertimento. A par da selecção na oferta, concentrada e direccionada para clientes alvo, sobressai também a comodidade e o horário de funcionamento.

Na diferenciação dos formatos são utilizadas, frequentemente, variáveis tais como, a especialização, a tematização e a categorização do *mix* comercial, a ancoragem no lazer ou a política de preços enquanto estratégias dos empreendimentos. A ênfase dada a estas dimensões pelos projectistas e promotores, só por si, deu origem, nos países onde o subsistema centro comercial alcançou maiores níveis de maturidade, a novos formatos de centros, como os *Theme Centres* (centros temáticos), os *Factory Outlet* (centros de fábrica), os *Speciality Centers* (centros especializados), os *Fashion Centers* (centros de moda) ou os parques comerciais.

Mais recentemente, surgiram os centros comerciais virtuais, agregando diversas lojas num único espaço virtual, que constituem pólos de atracção para os consumidores, à semelhança do que se passa no mercado físico. Este formato possibilita às lojas a partilha das infra-estruturas tecnológica e logística com outros vendedores, a custos mais reduzidos.

6. Cenários Exploratórios

Este rápido desenvolvimento e adaptação do formato suscitou-nos as seguintes questões, para as quais procurámos encontrar algumas pistas: Qual a dinâmica de evolução do subsistema da distribuição - centro comercial - no horizonte 2010? Sabendo que o centro comercial em Portugal teve um ritmo de expansão elevado, é possível continuar a crescer ao mesmo ritmo? Atendendo a que os centros comerciais apresentam alterações de configurações em prazos médios de 10 anos, será que nos próximos 10 anos se desenvolve uma nova configuração?

No sentido de tentarmos perceber que espaços possíveis de manobra do subsistema da distribuição – centro comercial - face à complexidade interna e às dinâmicas da envolvente, recorreremos a uma análise prospectiva, sob a forma de cenários exploratórios.

A base da metodologia adoptada segue a escola francesa da prospectiva estratégica de Michel Godet, que tem como principal objectivo, com base no diagnóstico sectorial, encontrar as variáveis-chave do sistema em estudo e da sua envolvente, de acordo com o método de análise estrutural. Com este método é possível identificar “variáveis motrizes”⁽¹¹⁾ versus “variáveis dependentes”⁽¹²⁾ e tendências pesadas⁽¹³⁾ versus incertezas cruciais⁽¹⁴⁾.

Com as variáveis-chave identificadas, pode-se decompor o sistema em dimensões essenciais e estudar as suas combinações possíveis que, através da análise morfológica, nos permitem equacionar futuros possíveis.

Pretendeu-se seguir um processo progressivo e interactivo nas suas diferentes fases, conjugando estudos com reflexão participativa. De notar que esta abordagem não tem a pretensão de extrair orientações, mas apenas contribuir com uma reflexão sobre o futuro, valorizando os aspectos qualitativos face a diferentes opções ou cenários.

(11) As que influenciam fortemente o resto do sistema

(12) As que são muito influenciadas por outras variáveis

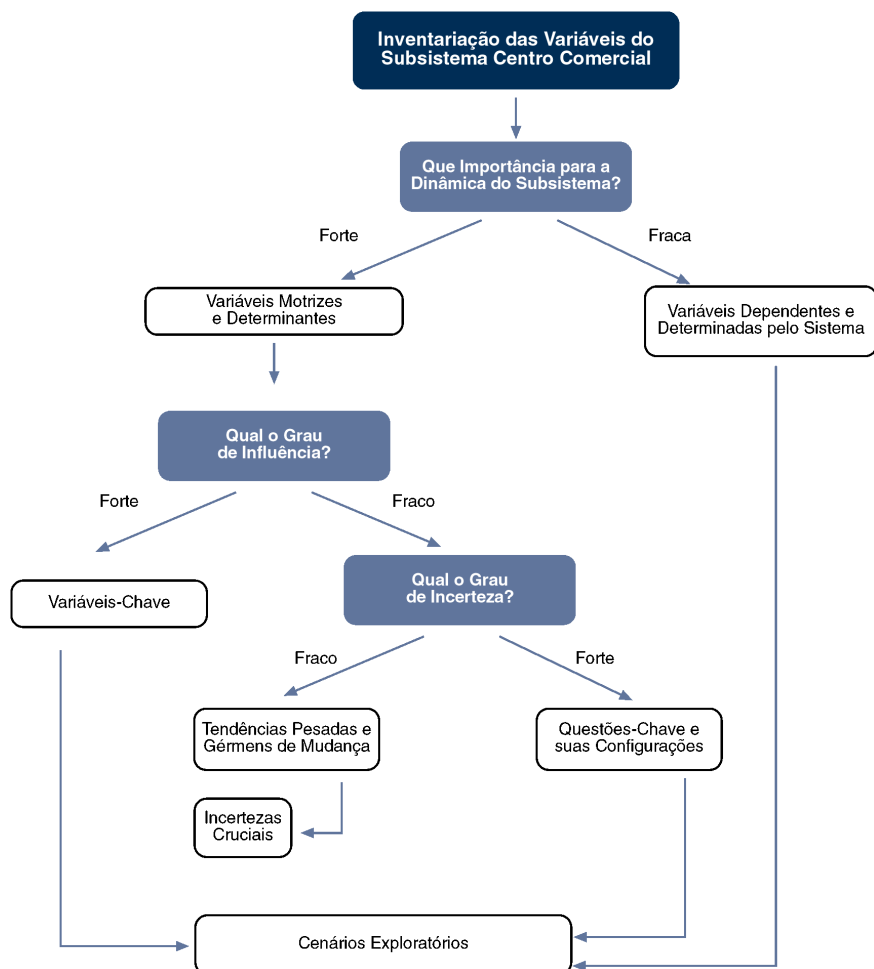
(13) Variáveis em que a evolução a prazo é bem conhecida e são dificilmente controláveis

(14) Variáveis que contêm um forte grau de incerteza a prazo

O método de elaboração dos cenários compreendeu as etapas definidas no esquema apresentado na fig. 8, que se estruturam em três blocos:

- construção da base analítica e histórica: representação do estado actual do sistema;
- exploração do campo das possíveis evoluções: redução de incertezas;
- elaboração dos cenários: descrição dos possíveis “estados finais”.

Fig. 8
Etapas do Método dos Cenários



Definido o foco – Dinâmica de evolução do centro comercial em Portugal no horizonte 2010 -, impõe-se como primeira etapa a elaboração de um **diagnóstico retrospectivo**. O sistema em estudo tem por base uma pesquisa bibliográfica tão exaustiva quanto possível, no sentido de dar suporte às necessárias reflexões relativamente à percepção da dinâmica do sistema e de detectar tendências passadas, sua evolução e ciclos orientadores de eventuais mudanças, num quadro temporal alargado.

Numa segunda etapa, definiu-se o período temporal recente no qual incidiu a análise mais detalhada da evolução estrutural do subsistema, com vista a obter quadros referenciais dos principais eixos evolutivos, devidamente enquadrados por acontecimentos das envolventes nacional e internacional. A mudança política, económica e social portuguesa operada com o 25 de Abril de 1974 foi determinante na opção de definição da temporalidade recente. Nesta etapa tentou-se perceber quais eram os factores subjacentes à dinâmica do sistema, particularmente os que respeitam à antecipação e apropriação da mudança.

Os resultados obtidos tiveram pelo menos o mérito de auxiliar a reflectir sobre fraquezas e forças do sistema, seus actores mais directos e mudanças económicas e sociais, que serviram de suporte à metodologia subsequente, no sentido de seleccionar os instrumentos de metodologia prospectiva mais adequados para a compreensão do foco definido.

Deste modo, procedeu-se à **análise estrutural** que nos pareceu que potenciaria e orientaria a reflexão criativa, ao identificar e definir o conjunto de variáveis pertinentes consideradas como reflectoras de todo o sistema. A aplicação do programa informático prospectivo MICMAC (Matrice d'Impacts Croisé Multiplication Appliquée à un Classement), como instrumento analítico de apropriação simples, em termos de processo e análise de resultados, permitiu classificar e hierarquizar as relações directas e indirectas no Plano Influência/Dependência, identificando as variáveis-chave, bem como perceber os efeitos indirectos e escondidos de algumas dessas variáveis no sentido da sua influência real sobre o sistema.

O MICMAC permitiu também obter o "Plano das Relações Directas", que corresponde a um período que poderá ir até 10 anos e o das relações indirectas que integra os efeitos em cadeia de um horizonte de 10 a 15 anos.

A etapa subsequente correspondeu à utilização da **análise morfológica**, com o objectivo de varrer o campo de possibilidades susceptíveis de se traduzirem em realidade. Os resultados obtidos quanto ao posicionamento das variáveis da análise estrutural permitiram reflectir sobre as incertezas do sistema, identificar as questões-chave e configurações que o sistema poderá vir a assumir no tempo prospectivo definido. Nesta fase, foi ainda possível

identificar o conjunto de configurações mais prováveis, que constituem o campo de opções de **cenarização** e suas configurações.

6.1. Análise Estrutural

A análise estrutural consiste num método de impactos cruzados, através do qual se procura conhecer as relações entre as variáveis consideradas como essenciais e encontrar as variáveis mais influentes do sistema: centro comercial.

6.1.1. Inventariação das Variáveis

Desta forma, foi identificado um conjunto de variáveis internas, que caracterizam o foco do objecto em estudo, e de variáveis externas que constituem a sua envolvente. Para cada variável procedeu-se à sua explicitação detalhada, de forma a clarificar o que era pertinente para o sistema "centro comercial" e, desta maneira, perceber as relações possíveis.

A) VARIÁVEIS INTERNAS

(1) Número de lojas

Sendo uma das formas de medir a dimensão dos centros comerciais, é um dos critérios para definir as diferentes tipologias em função da área de influência dos empreendimentos. Apesar da média de nº de lojas dos centros comerciais não se ter alterado significativamente, desde o seu aparecimento em Portugal, esse valor não reflecte as alterações substanciais que se foram verificando. De facto, quando surgiram os centros comerciais de influência regional/supra regional (com mais de 40 lojas), apareceu, em simultâneo, um nº elevado de centros comerciais com um menor número de lojas.

(2) Área bruta locável (ABL)

Entendida como o total de superfície bruta passível de ser locada. Na década de 70, fase de arranque dos centros comerciais no país, a área média bruta locável era de 2 209m², passando a 2 060 m² na década seguinte e na década de 90 este valor subiu para 4 212m².

(3) Espaços comuns

Entendido como áreas não afectas a nenhuma actividade, têm vindo a assumir uma dimensão crescente, como lugares privilegiados de passagem, de pausa e de lazer, tornando-se um dos elementos da atractividade do centro comercial

(4) Localização

Na primeira fase (década de 70), a implantação verificava-se, preferencialmente, nas áreas mais centrais das cidades, concentrando-se, sobretudo, nas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto. No entanto, nos últimos anos da década, este formato chega também a outros aglomerados urbanos do litoral, do Minho ao Algarve. Nas duas maiores cidades do país, Lisboa e Porto, os empreendimentos começaram por se localizar na área central e principais eixos de expansão do terciário, tirando assim partido da clientela de passagem.

Numa segunda fase (década de 80), os centros comerciais criados tendem a evidenciar padrões mais diversificados:

- uns localizam-se no *core* de novas urbanizações da cidade ainda praticamente sem aparelho comercial, ou então da periferia, onde se transformam na maioria das vezes no centro dos bairros, não só em termos de comércio mas também de vida social;
- outros localizam-se em centros de comércio de bairro e nas artérias comerciais de importância secundária, intensificando o poder de atracção comercial dessas áreas;
- outros ainda, acompanham a dinâmica evolutiva do centro da cidade e são integrados muitas vezes em projectos diversificados de renovação urbana;
- por último, um pequeno número, formado pelos primeiros hipermercados que se localizam nos principais eixos rodoviários suburbanos.

Nos anos 90, devido à gigantesca dimensão que por vezes alcançam, os centros comerciais tornam-se empreendimentos muito selectivos em termos de implantação. O elevado potencial de consumidores necessário para o seu bom funcionamento confina a localização aos grandes centros urbanos. Promovidos pelas principais cadeias de distribuição alimentar nacionais e

estrangeiras, este tipo de centros deixa, nos anos noventa, de estar confinado às áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto para marcar presença em aglomerados urbanos de menor potencial de consumo, tanto do litoral como do interior do país, à semelhança do padrão de localização destes equipamentos durante as duas décadas anteriores, na maioria dos países europeus.

Contudo, a avaliar pelos projectos em curso, o formato encontra-se em plena expansão, ainda que a dimensão tenda a reduzir-se consideravelmente. Em termos de implantação territorial, depois da relativa “saturação” das áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto, e de algumas incursões em mercados de menor importância (Coimbra, Guimarães, Portimão, Albufeira, entre outros), os centros comerciais parecem agora difundir-se de forma mais consistente para outros centros urbanos do litoral de média dimensão, como são os casos de Braga, Aveiro, Viseu e Leiria.

Nas cidades médias a localização dos centros comerciais tem evidenciado também um padrão misto. Ora se localizam no centro da cidade, contribuindo em grande medida para a sua vitalidade e renovação, como é o caso do BragaShopping e do PombalShopping, ora se localizam nas franjas urbanas desempenhando, então, um papel determinante na descentralização da actividade comercial.

O motivo mais forte para a opção pela periferia reside, principalmente, na possibilidade de poder dispor de grande quantidade de terreno a preços relativamente baixos, necessária não só para a construção dos centros propriamente ditos, mas também para os parques de estacionamento. Depois, além deste factor, não nos podemos esquecer que a periferia fornece ainda aos operadores outras vantagens em relação ao espaço intra-urbano, de que são exemplo a escassa concorrência em termos comerciais, as menores restrições urbanísticas e a menor intensidade do tráfego, face às áreas centrais.

(5) Unidade de gestão

Entende-se por unidade de gestão a existência de uma entidade única que implementa e dirige os serviços comuns, bem como fiscaliza o cumprimento de toda a regulamentação interna.

Numa primeira fase, não existia unidade de gestão: cada comerciante ou prestador de serviços explorava os seus estabelecimentos de forma independente, escolhia os ramos de actividade que pensava serem mais rentáveis, independentemente dos restantes operadores do centro, e praticava o horário de funcionamento de acordo com os seus interesses pessoais.

Actualmente, a unidade de gestão tornou-se um elemento fundamental para uma gestão integrada das lojas e dos espaços, sendo desempenhada por empresas especializadas, muitas vezes, criadas com esse objectivo.

(6) *Mix* comercial

Por *mix* comercial entende-se a selecção e organização no interior do centro comercial dos diferentes tipos de estabelecimentos comerciais, com o objectivo de maximizar os fluxos pedonais e conseqüentemente elevar a rentabilidade dos lojistas. Na estruturação do *mix* é ponderada a diversidade, especialização e qualidade da oferta, a notoriedade das insígnias e a proporção da relação comércio/lazer.

Numa primeira fase, estes empreendimentos que, frequentemente, assumiam a designação de *drugstores* e galerias comerciais, quase sempre não passavam de meros aglomerados de lojas, arrendadas ou vendidas, com frequência em regime de co-propriedade.

Nos anos 80, o planeamento do *mix* comercial é tido pela primeira vez como uma variável estratégica, as diferentes funções e o lugar que ocupam nos empreendimentos são cuidadosamente pensadas de acordo com os princípios do mercado e os hábitos dos consumidores. Na década seguinte, assistiu-se à profissionalização do planeamento e organização interna dos centros comerciais.

(7) *Arquitectura e design*

Promovidos quase sempre sob o sinal da especulação imobiliária efectuada por pequenos proprietários e construtores civis sem experiência no ramo, os centros comerciais inaugurados nos anos 70 visavam, de um modo geral, rentabilizar espaços existentes (caves e pisos térreos) que se encontram devolutos, subaproveitados ou indexados a funções pouco rentáveis como a arma-

zenagem e o estacionamento. Além de pequenos, a qualidade dos projectos era muito fraca ou mesmo nula e a filosofia comercial subjacente a este tipo de realizações não merecia grande atenção dos seus promotores.

Do ponto de vista da arquitectura, na década de 80, observou-se uma tendência para que os projectos fossem concebidos de raiz para a função comercial, surgindo uma primeira abordagem da relação entre o lazer e o consumo, através da inclusão de espaços propícios ao encontro e ao convívio da população.

O crescimento do interesse pelo sector dos grandes grupos económicos da distribuição e do imobiliário comercial, nos anos 90, traduziu-se numa verdadeira revolução ao nível do *design* de interiores e da arquitectura dos projectos. Em relação aos centros de pequena e média dimensão, é de notar as inovações que um número substancial de empreendimentos tem introduzido ultimamente ao nível da arquitectura e do *design* de interiores, adaptando-os às preferências dos consumidores.

(8) Loja âncora

Consiste num estabelecimento de comércio ou serviços que, à partida, possui uma grande capacidade de atracção de um grande número de consumidores ao centro comercial. De um modo geral, trata-se de áreas dotadas de imagem de marca ou associadas ao lazer.

Nas duas primeiras fases o aparecimento de centro comercial e a sua diversidade de oferta constituíram, por si só, uma forte fonte de atracção. A terceira fase de evolução, caracterizou-se pela difusão dos centros comerciais ancorados nas grandes superfícies de dominante alimentar (hipers e grandes supermercados) e actualmente, verifica-se uma tendência para a diversificação da atractividade, nomeadamente, baseada na restauração, espaços de lazer ou mesmo a especialização do centro comercial.

(9) Planeamento

Fala-se em planeamento quando a selecção e a implementação dos diferentes tipos de lojas foram pensadas no momento da concepção do centro comercial e a sua gestão continua a reger-se pelos mesmos princípios.

(10) Estacionamento

Numa primeira fase não existia uma preocupação com um espaço próprio para estacionamento, mas a partir da década de 80 assiste-se à integração de parques de estacionamento no leque de ofertas do centro comercial. Actualmente, reveste-se de especial importância pelo conforto e comodidade que propicia ao consumidor, fazendo parte do próprio centro comercial. A valorização atribuída a esta função pelo consumidor, tem-se traduzido na adopção de iniciativas dos lojistas que visam atrair o consumo.

(11) Lojas com insígnias

Estabelecimentos com uma forte imagem e/ou marca reconhecida pelo consumidor. O crescimento da implantação deste tipo de lojas em centros comerciais resulta do facto destes empreendimentos, ao concentrarem uma diversidade de funções, permitirem que as lojas beneficiem de sinergias. O *franchising*, por privilegiar estas externalidades positivas proporcionadas pelos centros comerciais, é uma das formas mais utilizadas pelas marcas para entrar no mercado português, onde, em 2000, as marcas de *franchising* cresceram 37%⁽¹⁵⁾.

(12) Restauração/lazer

Os espaços ocupados por estas funções complementares ao comércio têm vindo a assumir uma importância crescente, sendo mesmo em muitos centros comerciais tidos como âncoras.

(13) Especialização no preço

Alguns formatos recentes dos centros comerciais assentam numa política de preço baixo, generalizada a todos os lojistas. Estão neste caso os "centros de fábrica" que são extensões das fábricas para escoarem restos de colecção, peças com defeito ou da estação anterior, com marcas ou insígnias reconhecidas.

(14) Especialização temática

Empreendimentos que se caracterizam pela especialização num determinado ramo de actividade, de que são exemplo, os orientados para a oferta de bens para o lar (electrodomésticos, antiquários, artigos de jardinagem, etc.), de entretenimento (ginásios, cinemas, jogos diversos, etc.), ou da restauração.

(15) Fonte: Artigo de Ana Rocha Monteiro, in Diário Económico, 21/03/2001

(15) Publicidade e *marketing*

Os centros comerciais transformaram-se em mercadorias que, para serem vendidas mais facilmente, devem possuir a sua imagem de marca como acontece com os produtos e serviços que são comercializados no seu interior.

Na realidade, existe uma dimensão subjectiva que parece ser utilizada de forma crescente pelos promotores dos empreendimentos. Ela encontra-se tanto na concepção física dos projectos, através da escolha de motivos que servem de suporte à arquitectura e ao desenvolvimento do *design* interior, como no *marketing* das imagens, para permitir a um centro criar a sua personalidade e, assim, diferenciar-se dos outros.

Com a tendência para a homogeneização dos parâmetros clássicos do centro comercial (variedade, qualidade e preço), estes empreendimentos têm apostado, cada vez mais, em campanhas publicitárias e *slogans* que pretendem cativar e, se possível, fidelizar os consumidores e atrair lojistas que estejam interessados em investir nos centros.

(16) Mão-de-obra

De uma maneira geral a qualificação é bastante fraca e, tal como se verifica na generalidade do comércio a retalho, predomina a mão-de-obra feminina e jovem. As mudanças, ao longo dos próximos anos, na composição da força de trabalho conjugadas com a crescente mobilidade de mão-de-obra e com o surgimento de novos modelos de organização do trabalho, irão requerer um forte investimento em recursos humanos qualificados, o que constitui um desafio ao desenvolvimento deste sector.

(17) Perfil do lojista

Ao contrário do perfil característico da maior parte do empresário do comércio a retalho em Portugal: idade avançada, fracas habilitações, atitude passiva e pouco empreendedor, o lojista de centro comercial é mais jovem, apresenta mais habilitações literárias – na sua grande maioria são franchisados ou franchisadores, o que denota uma atitude de gestão activa, ou são empresários em nome próprio com alguma dimensão, sendo a loja do centro comercial mais uma da rede de lojas que detém, ou seja, mais empreendedores. No centro comercial verifica-se também um maior peso de mulheres empresárias.

(18) Prestação de serviço

Para além da prestação de serviço inerente ao acto de venda, assiste-se a um prolongamento no tempo do contacto com o consumidor, que se traduz, por exemplo, nos serviços pós-venda (assistência, informação, etc.). Cada vez mais existe uma preocupação de ir ao encontro das necessidades/preferências do consumidor, personalizando o serviço associado à venda.

(19) Flexibilidade

O centro comercial é um dos formatos que procura antecipar as modificações sócio-económicas, apresentando uma flexibilidade que lhe permita adaptar-se às novas realidades. Desta forma, tem-se assistido a uma reorganização dos espaços e reafecção das funções de acordo com as novas apetências dos consumidores, de que são exemplo, as transformações de áreas locáveis em espaços comuns.

O (re)ajustamento da oferta deve acontecer com regularidade, não só por força da concorrência e das mudanças de preferências dos consumidores, mas também pela necessidade de integrar conceitos/insígnias que vão surgindo.

(20) Segurança e conforto

A concentração de diversas funções num mesmo complexo permite que as pessoas possam passear e ver as montras de forma confortável, sem ter que conviver com o problema do trânsito, ou ter em consideração as estações do ano e os estados de tempo (experimentar as sensações da chuva, do frio e do calor). Além disso, são espaços onde existem, normalmente, serviços de segurança que pretendem proporcionar o maior bem-estar ao consumidor.

(21) Horário de funcionamento

Os centros comerciais praticam, de uma forma geral, um horário de funcionamento mais alargado (das 10h às 23h/24h todos os dias da semana) que o comércio tradicional, de forma a adaptar-se aos novos estilos de vida da maior parte da população que prefere fazer as suas compras depois das horas normais de trabalho ou durante os fins de semana.

B) VARIÁVEIS EXTERNAS

(22) Rendimento do consumidor

O aumento do poder de compra, em consequência do acréscimo do rendimento das famílias (em grande parte motivado pelo aumento do emprego feminino), e da redução da taxa de poupança, incrementou e diversificou os níveis de consumo.

(23) Hábitos do consumidor

As profundas alterações sócio-económicas verificadas nas últimas décadas um pouco por todo o mundo contribuíram decisivamente para mudar os padrões de consumo das populações. De facto, a evolução dos estilos de vida a par do aumento do rendimento conduziram à assimilação de novos hábitos de compra de bens e serviços que, numa sociedade consumista e comodista, se caracteriza, cada vez mais, pela procura de espaços com uma escolha variada e com horários alargados, que respondam às alterações de preferências/necessidades.

Fig. 9**Canais Privilegiados para a Compra
(por tipo de produto, em função da idade)**

Tipo de produto	Mais jovens	Mais idosos
Alimentares e de higiene e limpeza	Hipermercados	Supermercados Estabelecimentos tradicionais Mercados municipais
Não alimentares	Estabelecimentos tradicionais	
	Centros comerciais Grandes superfícies especializadas	Estabelecimentos tradicionais

Fonte: Pereira, M., Teixeira, J. A., "Horários de Funcionamento dos Estabelecimentos Comerciais – Situação Actual e Prospectiva", 1999

Entre os atributos mais apreciados nas diferentes formas de comércio constata-se que os mais jovens valorizam as formas mais modernas pela variedade, horários, preços e acessibilidade em transporte individual; pelo contrário, os mais idosos, preferem as formas tradicionais pela variedade, qualidade, atendimento, horários e acesso fácil a partir da residência/emprego (ver fig. 9 e fig. 10).

Fig. 10
Atributos Valorizados e Penalizados
(por formas de comércio)

Formas de Comércio	Atributos valorizados	Atributos penalizados
Comércio tradicional de rua	Qualidade; Atendimento Proximidade	Preços (elevados); Horários (reduzidos), Acesso automóvel (deficiente)
Mercado municipal	Qualidade; Variedade	Horários (reduzidos) Acesso automóvel (deficiente)
Supermercado	Variedade; Qualidade Horários; Proximidade	Preços (elevados) Atendimento (deficiente)
<i>Discount</i>	Preços; Horários	Qualidade (falta de); Atendimento (deficiente)
Hipermercado	Variedade; Horários; Preços Acesso automóvel/estacionamento	Acesso em transporte colectivo (deficiente)
Centros comerciais	Qualidade; Variedade; Horários Acesso automóvel/estacionamento	Preços (elevados)
Grandes superfícies especializadas	Variedade; Qualidade Acesso automóvel/estacionamento	Afastamento à residência/emprego Acesso em transporte colectivo (deficiente)

Fonte: Pereira, M., Teixeira, J. A., "Horários de Funcionamento dos Centros Comerciais – Situação Actual e Prospectiva", 1999

(24) Taxa de motorização

O acréscimo de pessoas com carro próprio facilitou a realização de compras em maior volume, menos vezes por mês, favorecendo o desenvolvimento de novos tipos de lojas de distribuição. Entre 1980 e 1995 registou-se, em Portugal, um aumento de 72% do número de automóveis privados, verificando-se, em 1995, que 55% das famílias portuguesas possui um automóvel. Este aumento da mobilidade pessoal conduz a que os consumidores já não estejam condicionados aos estabelecimentos mais próximos para realizar as suas compras, o que determina que o factor tempo é agora mais importante do que a distância.

(25) Investidor/promotor

Os Promotores são os responsáveis pelo desenvolvimento e colocação no mercado de um espaço destinado à actividade comercial, tendo-se assistido a uma tendência para estenderem a sua actividade à gestão dos espaços. Pode-se considerar três tipos de promotor:

- o focalizado no negócio imobiliário;
- centrado no negócio da grande distribuição;
- aquele cuja actividade principal é promover e desenvolver centros comerciais.

De um modo geral, de pequeno negócio de pequenos proprietários e construtores civis sem experiência no ramo, este sector transformou-se numa área de ponta para operadores das mais distintas capacidades económicas e com interesses em diversificados ramos de actividade, que vão da banca à distribuição, passando, naturalmente, pelo imobiliário. Tal facto, reflectiu-se não só numa mudança de escala das operações como na diversificação das situações.

Ao contrário do que ocorreu durante as duas primeiras fases de evolução, as mudanças mais significativas são qualitativas e colocam em destaque a crescente profissionalização do sector ditada, em grande medida, pela participação dos grandes grupos económicos da distribuição e do imobiliário, tanto nacionais como estrangeiros. Assiste-se também a uma tendência para que um número crescente de empresas seja proprietária e/ou promotora de uma rede de unidades conduzindo a uma progressiva concentração da actividade. As concentrações empresariais, mesmo ao nível internacional, geram formas acrescidas de concorrência que exigem, cada vez mais, uma postura qualitativamente competitiva por parte dos promotores.

(26) Grande distribuição

A progressiva integração de funções e a crescente concentração são responsáveis pelo aparecimento de grandes grupos empresariais que acumulam todas as funções entre o produtor e os consumidores, ou seja, o conjunto de todas as entidades singulares ou colectivas que, através de múltiplas transacções comerciais e diferentes operações logísticas, colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades dos consumidores.

(27) Outras formas de comércio

O comércio responde com diferentes conceitos de loja ou de venda, dando origem às várias formas de comércio, cada uma delas com as suas especificidades e em progressiva adaptação à evolução do mercado. Desta forma, podemos considerar como mais relevantes, a loja tradicional, que vive da proximidade com ligação directa à rua, o *discount* e as lojas de conveniência que têm, sobretudo, uma oferta a preço baixo e com horário alargado, e ainda a venda por correspondência e o comércio electrónico, que procuram ir junto do cliente evitando qualquer deslocação.

A venda à distância perfila-se como um concorrente das actuais formas de comércio, que tende a ganhar peso no futuro. Contudo, os resultados obtidos mostram que é ainda utilizada por uma percentagem relativamente baixa de consumidores (24%). Destes, a maioria adquire artigos de uso pessoal, livros/discos e equipamento para o lar. A compra por catálogo é a mais importante. Nas compras via *internet* apenas os livros/discos ganham já algum destaque.

(28) Políticas públicas sobre horários

Em Portugal, até 1977, o horário de funcionamento dos estabelecimentos comerciais não se encontrava regulado autonomamente, estando apenas condicionado pela legislação laboral.

Posteriormente, os períodos de funcionamento dos estabelecimentos comerciais foram definidos por diplomas legais, verificando-se que, de uma maneira geral, a tendência tem sido no sentido do seu alargamento e da supressão da obrigatoriedade de encerramento um dia por semana (Domingo). Com a legislação em vigor desde 1996, caminhou-se também para uma descentralização de competências na aprovação dos regulamentos municipais referentes aos horários comerciais, já que as Câmaras Municipais deixaram de necessitar do parecer prévio da Administração Central.

A regulamentação do horário comercial envolve quatro aspectos fundamentais da actividade dos poderes públicos e do bem-estar social:

- a competição entre os grandes estabelecimentos e as formas tradicionais de comércio a retalho;
- as condições de trabalho dos profissionais do sector;
- os novos estilos de vida e hábitos de compra dos consumidores;
- a necessidade de manter a habitabilidade dos centros das cidades.

(29) Políticas públicas sobre licenciamento

A actual legislação sobre licenciamento de Grandes Superfícies Comerciais (GSC) está submetida a vários parâmetros, dos quais se destacam, a quota de mercado e o valor comercial das novas lojas. Este processo visa assegurar uma competição mais justa entre os grandes grupos de distribuição e entre estes e as pequenas e médias empresas.

A intervenção do Estado na instalação de GSC, sujeitando-as a licenciamento prévio, data de 1989 (D. L. 190/89 de 6 de Junho), após a abertura dos primeiros hipermercados. Porém, só com o enquadramento legal de 1992 (D.L. 258/92 de 20 de Novembro) é que os centros comerciais foram abrangidos pelo conceito de GSC, desde que integrassem no mesmo espaço uma área de venda superior a 3000 m². O conceito de GSC foi revisto em 1995 (D.L. 83/85 de 26 de Abril), tendo sido a principal adaptação a redução do limiar da área de venda para 2000 m², desde que a população residente no concelho de implantação fosse inferior a 30 000 habitantes. Em 1997, o D.L. 218/97 de 20 de Agosto, criou o conceito de Unidade Comercial de Dimensão Relevante (UCDR) que, apesar de não abranger os centros comerciais, condiciona o seu desenvolvimento, uma vez que exige a aprovação individual das UCDR que pretendam integrar-se nos centros comerciais. Este diploma sujeita os gestores dos centros comerciais a maior pressão das insígnias que dispõem de licenças e torna mais complexa a negociação para o centro comercial.

(30) Políticas públicas de ordenamento do território

Uma das grandes questões que hoje se coloca tem a ver com o modo como o centro da cidade enfrenta os desafios colocados pela emergência de novas centralidades e pelos centros comerciais de localização mais ou menos periférica.

Reconhecida a crescente importância do comércio na vida das cidades, o planeamento territorial e a reabilitação urbana terão de ser equacionados através de políticas públicas que estabeleçam orientações com vista a enquadrar a diversidade da actividade comercial.

(31) Vias de acesso

O aumento da concentração da população nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto e a tendência para habitar nos seus subúrbios são factores importantes nas alterações das tendências do comércio a retalho. As melhorias na rede de estradas estimularam o processo de localização de áreas comerciais em zonas suburbanas e o processo de urbanização.

(32) Indústria transformadora

Até há muito pouco tempo predominou uma economia orientada pela produção, em que a distribuição era intérprete das preferências dos consumidores, actualmente predomina uma economia comandada pela procura, em que a distribuição subverteu a relação de forças entre os intervenientes nalgumas fileiras de produção. Com efeito, nalguns ramos de actividade, o poder de mercado muito centrado no produtor ou no distribuidor/grossista, passou a estar do lado do retalhista, com a soberania do consumidor.

(33) Concessão de crédito

Com o objectivo de promover as vendas, tem-se assistido ao desenvolvimento de diversas formas de concessão de crédito ao consumidor, permitindo-lhe um aumento do seu rendimento para consumo.

(34) Lobbying

Existência de grupos de pressão que pretendem influenciar o processo evolutivo do sector de acordo com os seus próprios interesses.

(35) Urbanização

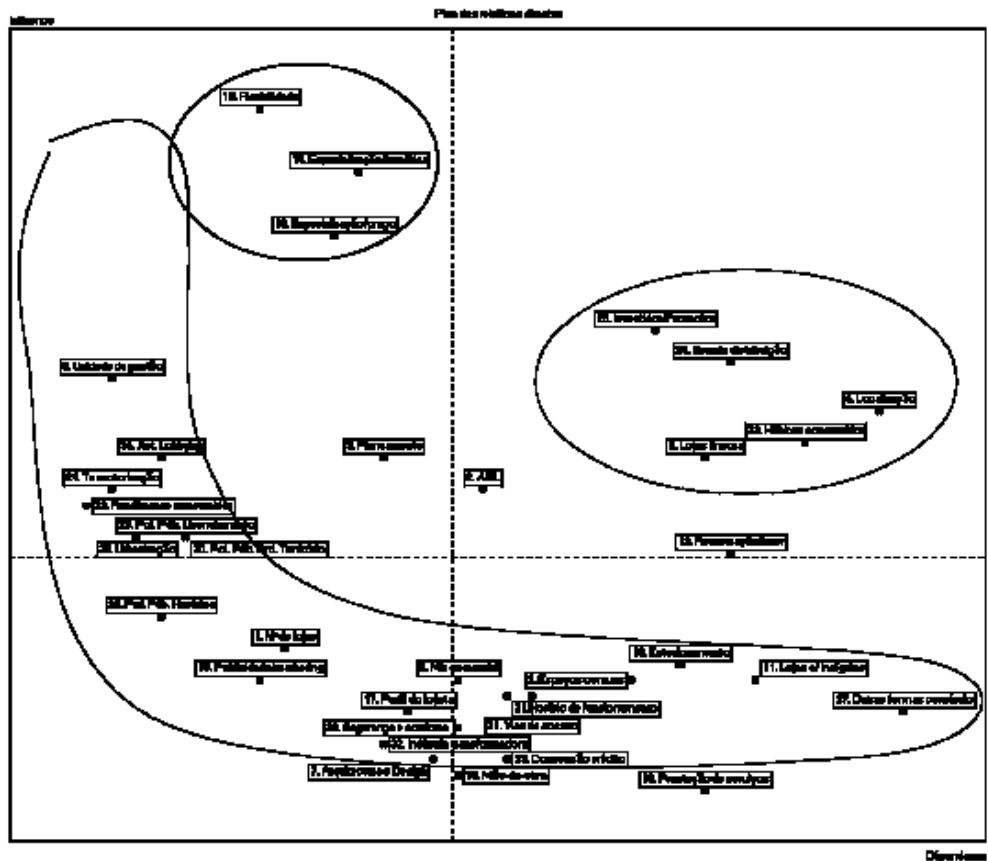
A crescente urbanização das sociedades tem introduzido, nas cidades de grande e média dimensão, uma alteração significativa nas relações entre zonas de habitação, zonas de trabalho e zonas de consumo. Onde se habita, não se trabalha e onde se habita ou trabalha o comércio tradicional está em rarefacção. Os centros das cidades, durante muito tempo um misto de espaços de habitação, de produção e de comércio, têm vindo a ser ocupados, sobretudo, por actividades de serviços, com perda para a sua função de habitação e de comércio tradicional, ou com vantagem para a função comércio concentrada em centros comerciais.

6.1.2. Aplicação do Método MICMAC

Após a inventariação, construiu-se a matriz de influência directa, com base na atribuição de graus de influência directa entre as diferentes variáveis (ver quadro 1 em anexo).

A aplicação do método MICMAC àquela matriz permitiu obter o Plano das Relações Directas (fig. 11). Como a maior parte das variáveis se concentram na zona delineada a azul, podemos concluir que estamos perante um sistema estável visto que apresenta um número reduzido de variáveis ao longo da bissectriz principal (variáveis instáveis) tendo, por isso, a vantagem de introduzir uma dicotomia entre as variáveis motrizes (aquelas cuja evolução condiciona mais o sistema – assinaladas no Plano por um círculo verde) e as variáveis resultado dependentes daquelas.

Fig. 11
Plano das Relações Directas das Variáveis

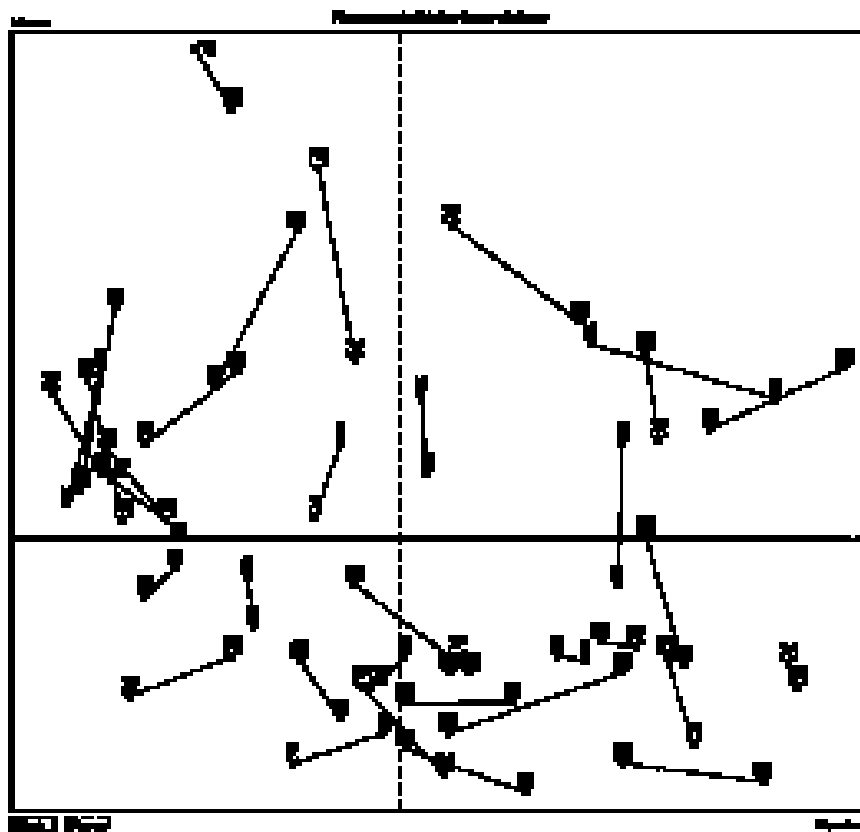


- A) ANÁLISE DAS RELAÇÕES DIRECTAS ENTRE AS VARIÁVEIS (FIG. 11):
 Variáveis muito motrizes e pouco dependentes, ou seja, aquelas que são explicativas e que condicionam o sistema:
- Flexibilidade (19)
 - Especialização no preço (31)
 - Especialização temática (14)
 - Unidade de gestão (5)

As variáveis-chave ou instáveis, ao serem muito motrizes e muito dependentes, qualquer acção sobre elas terá repercussão sobre as outras e um efeito de retorno sobre elas, amplificando ou diminuindo o impulso inicial:

- Investidor/promotor (25)
- Grande Distribuição (26)
- Hábitos do consumidor (23)
- Localização (4)
- Loja âncora (8)

Fig. 12
Plano dos Movimentos das V ariáveis



B) ANÁLISE DO PLANO DOS MOVIMENTOS DAS VARIÁVEIS (RELAÇÕES DIRECTAS/MICMAC – FIG. 12)

A sobreposição dos planos das relações directas e indirectas revela as alterações de influência e dependência das variáveis, o que nos permitiu perceber as tendências no horizonte temporal mais alargado (ver quadro 2 em anexo).

Consideram-se as variáveis que mais se movimentaram relativamente a cada um dos eixos: influência e dependência.

Aumenta Influência (permite pressentir a importância futura)	Aumenta Dependência (variáveis estratégicas)
Flexibilidade (19)	Concessão crédito (33)
Hábitos do consumidor (23)	Prestação de serviços (18)
Rendimento do consumidor (22)	Hábitos do consumidor (23)
Investidor/promotor (25)	Segurança e conforto (20)

C) INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

No futuro, as variáveis: flexibilidade do centro comercial, investidor/promotor, hábitos e rendimentos do consumidor serão determinantes na evolução do sistema. A flexibilidade do centro comercial em responder ao mercado permitirá dar sustentabilidade ao sistema no futuro. Embora a especialização surja como uma variável muito motriz no horizonte temporal considerado, verifica-se que haverá uma tendência, num horizonte mais alargado, para a redução da sua influência. Este movimento parece significar que apesar da abertura prevista de alguns centros comerciais especializados, os integrados tenderão a existir em maior número, devido, inclusive, à sua maior facilidade de adaptação às mutações do mercado (nomeadamente, hábitos e rendimentos do consumidor), uma vez que a sua oferta é muito diversificada.

Verifica-se ainda que as variáveis externas: investidor/promotor, hábitos e rendimentos do consumidor, ao interagirem em complementaridade, influenciam e são influenciadas pelo sistema.

D) REPORTE DAS VARIÁVEIS-CHAVE ÀS QUESTÕES-CHAVE

Para encontrar as questões-chave, inputs da análise morfológica, analisaram-se as relações existentes entre as variáveis-chave no médio e longo prazo, e agrupámo-las segundo a sua pertinência para a análise em causa.

Flexibilidade (19)	}	capacidade do centro comercial se adaptar ao mercado
Unidade de gestão (5)		
Localização (4)	}	tipologia segundo a localização do centro comercial
Vias de acesso (31)		
Urbanização (35)		
Investidor/promotor (25)	}	perfil do empreendedor
Grande distribuição (26)		
Loja âncora (8)	}	atractividade do centro comercial
Especialização no preço (13)		
Especialização temática (14)		
Hábitos do consumidor (23)	}	tipo de consumidor
Rendimento do consumidor (22)		
Taxa de motorização (24)		
Segurança e conforto (20)		

6.2. Análise Morfológica

O sistema “centro comercial” pode ser decomposto em dimensões ou componentes para as quais existe um certo número de hipóteses ou configurações possíveis. Identificadas as questões-chave, exploraram-se, para cada uma delas, as hipóteses alternativas e mutuamente exclusivas, resultando as configurações constantes do quadro morfológico (fig. 13).

Relativamente à questão-chave: “tipologia segundo a localização de centro comercial”, as suas configurações resultaram de se terem considerado os seguintes aspectos:

- inexistência de unidade de gestão: condomínio comercial
- existência de unidade de gestão:
 - Centro comercial de proximidade, quando se encontra localizado no C.B.D. (*Central Business District*) ou em áreas de expansão do centro, ou ainda em áreas da cidade com tecido comercial denso ou em expansão;
 - Centro comercial regional, quando situado em áreas centrais dos núcleos suburbanos ou integrados num tecido comercial pouco denso ou ainda isolado.

6.3. Tendências Pesadas

A evolução das sociedades é determinada pelas alterações dos referenciais humanos ao nível do espaço/território, da dimensão económica/social e política, elementos fundamentais para uma boa apreensão das tendências pesadas de evolução no horizonte do presente trabalho. A análise destas tendências envolve, assim, a necessidade de cruzar os factores que nos pareceram mais importantes para o futuro do sector:

Mudanças sociais

- As tendências demográficas na maioria dos países europeus apontam para um crescimento do peso relativo da população com 65 ou mais anos, devido ao aumento da longevidade conjugado com a baixa da natalidade.
- Forte probabilidade de grandes migrações populacionais com destino aos países industrializados.
- Transformação da família, nomeadamente, devido a processos de segmentação de culturas, hábitos e comportamentos, bem como da diversificação dos estilos de vida.
- Coexistência de fenómenos de massificação e diferenciação do consumo.

Mudanças Espaciais

- A crescente polarização do espaço em torno das grandes áreas metropolitanas resultante dos movimentos imigratórios e da expansão da urbanização.

Mudanças Económicas

- Aumento da mobilidade de bens e de capitais a nível mundial e consequente crescimento de investimento directo internacional, desenvolvimento de alianças estratégicas entre empresas de vários países e criação de redes de subcontratantes e fornecedores fortemente inseridos nas cadeias de inovação à escala mundial.
- O crescente papel do imaterial e dos serviços, da inovação tecnológica e organizacional e da flexibilidade no funcionamento das economias terciarizadas têm contribuído para uma alteração substancial nos sectores dos transportes e da distribuição, facilitando a articulação, em tempo real, entre os pontos de venda e a restante cadeia de produção e distribuição, que se traduz num maior valor acrescentado a jusante.

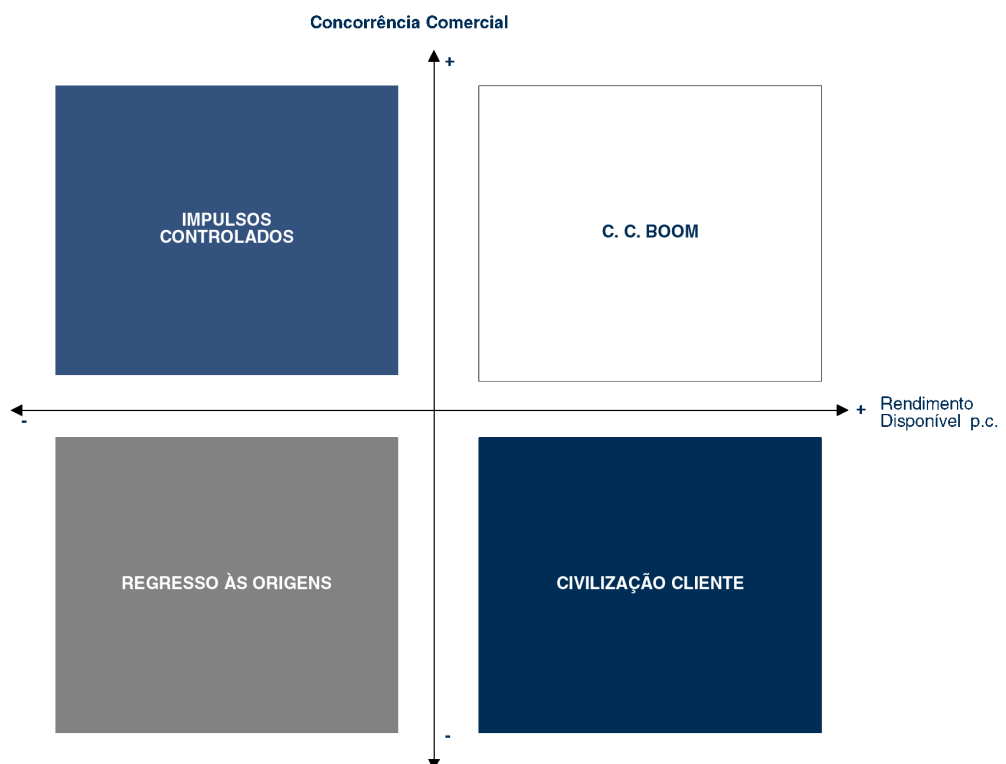
6.4. Futuros Plausíveis

O objectivo central aqui visado não é o de uma construção totalmente fechada, nem exhaustiva nos aspectos cobertos, mas o de uma construção simplificada (com riscos de sub ou sobre valorização de alguns factores ou de omissão no conjunto dos elementos abordados) para permitir uma reflexão prospectiva. O exercício realizado procura, portanto, a realização de cenários enquanto situações e processos “tipo” relativamente desprovidos de particularidades e detalhes.

Embora as tendências do passado e as forças actuais sejam elementos fundamentais para a construção de cenários, assim como a identificação das tendências pesadas que possam influenciar o sistema é fundamental determinar as incertezas cruciais mais relevantes e relativamente independentes em torno das quais se vão elaborar os cenários.

Procurou-se, deste modo, construir um sistema coerente de contrastação a partir do binómio:

- “Evolução do rendimento disponível *per capita*”, como determinante da apetência do mercado para determinados formatos de comércio;
- “Evolução da concorrência comercial”, que indicia a maior ou menor barreira à entrada de novos operadores.



Cenário 1 – Impulsos Controlados

Num cenário de forte intensidade concorrencial no segmento da moderna distribuição retalhista em Portugal, acentua-se a presença de operadores globais (que investem sós ou, sobretudo, em parceria com investidores nacionais), cuja dimensão ultrapassa largamente a que poderia resultar de uma aglutinação dos maiores operadores nacionais, não sendo, por isso, invulgar, assistir-se a *lobbying* por parte de entidades dos mais diferentes quadrantes da sociedade.

Se associada a esta agressividade comercial se verificar um decréscimo do rendimento disponível *per capita*, na sequência de tensões inflacionistas, de aumentos da taxa de desemprego ou ainda associado a uma tendência de crescimento da população envelhecida num patamar de pobreza, estaríamos numa situação de contracção da procura.

De facto, a oferta terá que ser muito agressiva, moldando-se (adaptando-se ou inovando) às alterações sócio-económicas (tendo em conta os gostos/preferências de uma população mais envelhecida já habituada a comprar em centros comerciais) e captando mercado a outras formas de comércio, prevalecendo um formato cuja atractividade será sobretudo a especialização, nomeadamente, no preço e/ou a existência de lojas âncora, vocacionadas para a satisfação das necessidades básicas (propensão para a transformação dos mercados abastecedores em centros comerciais especializados em produtos frescos).

Neste quadro, onde prevalece um consumidor especialmente sensível ao uso, ao preço dos bens e ao custo associado à deslocação, ou seja, que valoriza a proximidade, a menos que lhe sejam oferecidas condições que compensem a distância, só subsistirão os empreendedores mais profissionais.

Cenário 2 – C.C. Boom

Num quadro de forte concorrência comercial, mas com um elevado rendimento disponível *per capita*, fruto de uma progressiva aproximação aos níveis de rendimento existentes na UE e/ou de um aumento de crédito para consumo, perspectiva-se uma oferta profissionalizada, muito diversificada e segmentada.

Face a um consumidor muito exigente e infiel, que se entrega ao prazer da compra, não só pela posse do objecto desejado, mas sobretudo pela satisfação pessoal que lhe proporciona o acto de aquisição, este formato procura associar aos seus produtos valores como o ambiente, a independência, o conforto, a pertença a um grupo (elitismo), a rapidez, a segurança e higiene, para captar/fidelizar clientes.

Assim, a venda em centro comercial encerra uma dupla dimensão: inicialmente imaterial, associada à expressão simbólica do valor (conceitos, inclusivamente a do próprio centro comercial como um espaço de experiências) e, posteriormente, funcional e económica - influenciando determinantemente os hábitos e atitudes dos consumidores que, por sua vez, potenciam o aparecimento de novas formas/formatos de comércio. De facto, alterações sociais, decorrentes, por exemplo, da intensificação de movimentos migratórios, podem traduzir-se no aproveitamento de mercados emergentes, nomeadamente através de uma oferta específica de bens e serviços de natureza étnica.

Paradoxalmente, esta resposta dirigida a uma grande diversidade de consumidores se, numa primeira fase, se diferencia pela novidade que introduz, esta rapidamente se difunde, conduzindo a uma certa semelhança da oferta dos centros comerciais no seu conjunto. Estes, ao apresentarem uma série de lojas idênticas (destaca-se a importância crescente do *franchising*), que naturalmente conduzem a uma certa homogeneidade dos padrões de consumo, procuram diferenciar-se criando espaços/ambiências que proporcionam experiências únicas aos consumidores.

Desta forma, o *mix* dos centros comerciais tende a apresentar uma especificidade ou diversidade de funções, permitindo que os centros comerciais se afirmem, simultaneamente, como espaços privilegiados de comércio, lazer, consumo e convívio, onde o abastecimento tende a ser preterido à compra, frequentemente por impulso. Neste contexto, o abastecimento encontra-se associado a um acto lúdico, sendo os artigos pessoais, de higiene, cultura e lazer os que mais convidam os consumidores a associarem o passeio e o divertimento à sua aquisição. Deste modo, é previsível que estes ramos de actividade, em conjunto com a restauração, assumam uma importância cada vez maior.

Esta tendência para a valorização dos espaços de lazer, sobretudo ao ar livre, associada à requalificação e revitalização dos centros históricos das cidades, poderá traduzir-se na sua transformação em “centros comerciais a céu aberto”⁽¹⁶⁾.

Neste cenário, os centros comerciais podem localizar-se quer em zonas urbanas (nomeadamente junto de áreas residenciais e/ou locais onde predominam actividades terciárias), quer em zonas mais periféricas (onde predominarão espaços especializados), de acordo com o seu potencial de atracção, da sua dimensão e dos seus anéis de influência.

Cenário 3 – Civilização Cliente

Num contexto de fraca concorrência comercial, devido a uma diminuição do peso relativo das diferentes formas de comércio, ou a um número reduzido de actores nos diferentes segmentos de mercado, e de aumento do rendimento disponível *per capita* prevê-se uma oferta muito diversificada de formas e formatos.

Efectivamente, os operadores não sentem necessidade de investir em inovação (o aumento do rendimento disponível constitui o único estímulo à diversificação/segmentação) e, no limite, aqueles cujos empreendedores estão vocacionados para áreas comerciais poderão manter-se no mercado, continuando a satisfazer a clientela habitual. A fraca resistência à entrada pode levar à existência de uma quantidade significativa de centros comerciais integrados, sem grandes preocupações de atractividade e, uma vez que possuem uma clientela fixa, vão-se transformando de acordo com as alterações económico-sociais.

Contudo, para um consumidor que se caracteriza por ser cada vez mais exigente, nomeadamente, ao nível da qualidade dos bens e prestação de serviços (solicitando, muitas vezes, soluções integradas), e que tem tendência a afectar uma maior percentagem do seu rendimento à cultura e lazer, poderá impulsionar uma oferta que vá ao encontro deste nível de exigências.

A localização dos centros comerciais, à semelhança dos próprios formatos,

(16) Entendidos, de acordo com a DGCC, como agrupamentos espaciais de estabelecimentos maioritariamente comerciais, num espaço urbano delimitado, geralmente, aos centros históricos das cidades.

vai ser extremamente variável (nomeadamente em função da sua dimensão), uma vez que para este consumidor os custos associados à deslocação não constituem uma limitação financeira.

Cenário 4 – Regresso às Origens

Neste cenário, a concorrência comercial é idêntica à do cenário anterior mas aliada a uma diminuição do poder de compra em consequência de factores como os descritos no cenário 1 e ainda de um aumento do peso relativo do endividamento no rendimento, agravado por um possível aumento da taxa de esforço dos indivíduos (rácio entre o serviço de dívida e o rendimento disponível), na sequência de factores adversos como seja, uma subida da taxa de juro.

Perspectiva-se uma estagnação dos formatos e uma redução do investimento no sector, uma vez que parece plausível admitir que, neste contexto e com o alargamento a Leste, se verifique um desvio do investimento para estes mercados potenciais de consumo.

Desta forma, sendo o objectivo principal da oferta adaptar-se a uma procura cada vez mais escassa e dirigida, é provável que as lojas âncora retomem o seu poder de atractividade (nomeadamente as de cariz alimentar), em detrimento da especialização e da ambiência. Esta realidade é tanto mais verosímil, se considerarmos que a uma redução do rendimento disponível está associada uma estrutura de despesa em que a componente alimentar assume maior peso relativo.

Como o consumidor valoriza sobretudo o preço, o uso e a substituibilidade dos bens, tende a privilegiar os centros comerciais próximos da sua área de residência/trabalho.

7. Referências Bibliográficas

Almeida Silva, J. L. (2000), "Cerâmica de S. Pedro do Corval no séc. XXI – Que Fazer?", Sociedade e Trabalho, nº8/9, Ministério do Trabalho e da Solidariedade

Arcade, J. (2000), "Mettre en Scène des Futurs Inédits – Éléments d'Ingénierie Prospective à l'Usage des Praticiens", Futuribles International/Lips/Datar/Commissariat General du Plan

Associação Portuguesa dos Centros Comerciais, "Anuário dos Centros Comerciais – Portugal 2000", Bom Porto Editora

Augusto Mateus & Associados, Sociedade de Consultores (2001), "A Evolução da Distribuição e da Indústria Alimentar em Portugal e no Espaço Europeu", Observatório do Comércio

Balsas, C. J. (1999), "Urbanismo Comercial em Portugal e a Revitalização do Centro das Cidades", GEPE

Barreto, A. (2000), "A Situação Social em Portugal, 1960/1999", (2º volume), Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa

Cachinho, H. (2000) "Centros Comerciais em Portugal – Conceito, Tipologias e Dinâmicas de evolução", Observatório do Comércio

Cachinho, H. (1999) "O Comércio Retalhista Português na (Pós-)modernidade – Sociedade, Consumidores e Espaço", Faculdade de Letras de Lisboa

"Centros Comerciais – Conhecer o Comércio e o Consumo", (1990), Câmara Municipal de Lisboa

Chetochine, G. (1998), "Quelle Distribution por 2020?", Edition Liaisons

DGCC, Revista Comércio e Concorrência, nº 2 (1998) e nº 4 (1999)

Distribución y Consumo, Mercasa, consulta de vários números

Fortuna, C. (2001), "Comércio e Bem-estar: Tendências Culturais Relacionadas com a Estética e a Saúde", Observatório do Comércio

Freire, A. (1998), "Internacionalização: Desafios para Portugal", Verbo

GEPE (1998), "Comércio um sector chave" em *Economia & Prospectiva*, vol II, nº1

Godet, M., (1991), "De l'Anticipation à l'Action – Manuel de Prospective et de Stratégie", Dunod

INOFOR (2001), "Comércio e Distribuição em Portugal" – Coleção Estudos Sectoriais

"Libre-Service Actualités – Le Journal du Grand Commerce", consulta de vários números

Pereira, M., Teixeira, J. A. (1999), "Horários de Funcionamento dos Centros Comerciais – Situação Actual e Prospectiva", Instituto de Dinâmica do Espaço, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa, Observatório do Comércio

Cetelem (2000), "O Consumidor Europeu"

Cetelem (2000), "O Consumidor Português"

RDS – Retail & Development Services SA, (2000) "Development of Shopping Centres in Europe: Situation in the year 2000 and Future Prospects"

Rousseau, J.A. (1997), "Manual de Distribuição", Abril – Controljornal Editora Lda

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

Salgueiro, T. Barata (2000), "Emprego e Empregabilidade no Comércio", Grupo de Estudos Cidade e Comércio, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Observatório do Comércio

Valadares Tavares, L. (2000), "A Engenharia e a Tecnologia ao Serviço do Desenvolvimento de Portugal – Prospectiva e Estratégia, 2000 – 2020", Verbo

Agradecimentos

Associação Portuguesa de Centros Comerciais, na pessoa do Dr. Pedro Teixeira

Observatório do Comércio

Professor Doutor Herculano Cachinho

Quadro 2
Movimentos das Variáveis (Influência/Dependência)

Influência				Dependência			
Ranking	Variáveis	Directa	Indirecta	Ranking	Variáveis	Directa	Indirecta
1	19. Flexibilidade	19	19	1	27. Outras formas comércio	27	23
2	14. Especialização/temática	14	25	2	4. Localização	4	27
3	13. Especialização/preço	13	22	3	23. Hábitos consumidor	23	18
4	25. Investidor/Promotor	25	4	4	11. Lojas c/ insígnias	11	11
5	26. Grande distribuição	26	14	5	12. Restauração/lazer	12	12
6	5. Unidade de gestão	5	23	6	26. Grande distribuição	26	26
7	4. Localização	4	34	7	8. Lojas âncora	8	10
8	23. Hábitos consumidor	23	35	8	18. Prestação de serviços	18	33
9	8. Lojas âncora	8	13	9	10. Estacionamento	10	8
10	9. Planeamento	9	24	10	25. Investidor/Promotor	25	4
11	34. Act. Lobing	34	2	11	3. Espaços comuns	3	3
12	2. ABL	2	26	12	31. Vias de acesso	31	16
13	24. Tx motorização	24	30	13	21. Horário de funcionamento	21	20
14	22. Rendimento consumidor	22	29	14	33. Concessão crédito	33	21
15	29. Pol. Púb. Licenciamento	29	5	15	2. ABL	2	25
16	30. Pol. Púb. Ord. Território	30	9	16	6. Mix comercial	6	17
17	35. Urbanização	35	28	17	16. Mão-de-obra	16	2
18	12. Restauração/lazer	12	1	18	20. Segurança e conforto	20	6
19	28. Pol. Púb. Horários	28	31	19	7. Arquitectura e Design	7	14
20	1. Nº de lojas	1	8	20	17. Perfil do lojista	17	31
21	10. Estacionamento	10	10	21	9. Planeamento	9	9
22	3. Espaços comuns	3	32	22	32. Indústria transformadora	32	32
23	6. Mix comercial	6	21	23	14. Especialização/temática	14	7
24	11. Lojas c/ insígnias	11	3	24	13. Especialização/preço	13	1
25	15. Publicidade/marketing	15	27	25	1. Nº de lojas	1	34
26	21. Horário de funcionamento	21	12	26	15. Publicidade/marketing	15	13
27	31. Vias de acesso	31	33	27	19. Flexibilidade	19	19
28	17. Perfil do lojista	17	6	28	29. Pol. Púb. Licenciamento	29	28
29	27. Outras formas comércio	27	15	29	30. Pol. Púb. Ord. Território	30	15
30	20. Segurança e conforto	20	20	30	28. Pol. Púb. Horários	28	22
31	32. Indústria transformadora	32	11	31	34. Act. Lobing	34	29
32	7. Arquitectura e Design	7	7	32	35. Urbanização	35	30
33	33. Concessão crédito	33	17	33	5. Unidade de gestão	5	35
34	16. Mão-de-obra	16	18	34	24. Tx motorização	24	5
35	18. Prestação de serviços	18	16	35	22. Rendimento consumidor	22	24

Quadro 3
Espaço Morfológico Útil

Questões-Chave	Perfis Morfológicos													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Capacidade do c.c. se adaptar ao mercado	Rígido	Adapta-se	Adapta-se	Adapta-se	Adapta-se	Adapta-se	Adapta-se	Adapta-se	Adapta-se	Inova	Inova	Inova	Adapta-se	Adapta-se
Tipologia 2º a localização do c.c.	Cond. comercial	De prox.	De prox.	De prox.	Regional	Regional	Regional	Regional	De prox.	Regional	Regional	De prox.	De prox.	
Perfil do empreendedor	Voc. p/ imobiliário	Voc. p/ áreas comerciais	Voc. p/ áreas comerciais	Voc. p/ áreas comerciais	Voc. p/ áreas comerciais	Voc. p/ áreas comerciais	Prof. de c.c.	Prof. de c.c.	Prof. de c.c.	Prof. de c.c.	Prof. de c.c.	Prof. de c.c.	Prof. de c.c.	
Atractividade do c.c.	Fraca	Média	Fraca	Média	Média	Média	Forte	Média	Forte	Forte	Forte	Forte	Forte	
Tipo de Consumidor	Racional	Fiel	Fiel	Racional	Fiel	Impulsivo	Impulsivo	Fiel	Impulsivo	Racional	Impulsivo	Racional	Impulsivo	

5. Documentos Publicados

- DT 1
Nov. 96 **Política de Concorrência e Política Industrial**
António Nogueira Leite (esgotado)
- DT 2
Dez. 96 **Transformação Estrutural e Dinâmica do Emprego**
Paulino Teixeira (esgotado)
- DT 3
Jan. 97 **Ética e Economia**
António Castro Guerra (esgotado)
- DT 4
Mar. 97 **Padrões de Diversificação dos Grupos Empresariais**
Adelino Fortunato (esgotado)
- DT 5
Maio 97 **Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia**
António Brandão; Alberto Castro; Helder de Vasconcelos (esgotado)
- DT 6
Jun. 97 **Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - Uma visão Prospectiva**
João Abel de Freitas (esgotado)
- DT 7
Jul. 97 **O Comércio a Retalho Português no Contexto Europeu**
Teresinha Duarte
- DT 8
Out. 97 **Será a Globalização um Fenómeno Sustentável?**
Vitor Santos
- DT 9
Nov. 97 **Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade**
António Trindade
- DT 10
Jan. 98 **União Europeia - Auxílios de Estado e Coesão Económica e Social - Tendências Contraditórias**
Maria Eugénia Pina Gomes; Mário Lobo
- DT 11
Mar. 98 **Cooperação Comercial - Uma Estratégia de Competitividade**
Teresinha Duarte
- DT 12
Maio 98 **Globalização e Competitividade - O Posicionamento das Regiões Periféricas**
António Castro Guerra
- DT 13
Maio 98 **Determinantes do Desinvestimento em Portugal**
João Abel de Freitas
- DT 14
Jun. 98 **O Panorama da Indústria Siderúrgica em Portugal**
José Diogo Costa
- DT 15
Jul. 98 **Turismo, o Espaço e a Economia**
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**
- Maió 99 Elivan Rosas Ribeiro
- DT 22 **Tendências Pesadas no Contexto Nacional e Internacional
Quelques Tendances Lourdes du Contexte National et International** (Edição bilingue)
- Maió 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 Lanniello
- 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**
- Maió 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
- 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**
Fev. 2001 Ângela Lobo; Maria Luís Albuquerque
- DT 39 **Máquinas e Produtos Metálicos - Cooperar para ganhar competitividade Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais**
Mar. 2001 Ângela Lobo; Maria Luís Albuquerque
- DT 40 **Produção de Vidro - Uma tradição nacional Série GEPE • Dinâmicas Sectoriais**
Abr. 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**
Julho 2001 Margarida Melo; Merícia Gouveia; Teresinha Duarte

