



Pedro Porfírio Guimarães,
*Instituto de Geografia e Ordenamento do Território –
Universidade de Lisboa ~*
pedroporfirioguimaraes@campus.ul.pt

Filipe Matos,
*Instituto de Geografia e Ordenamento do Território –
Universidade de Lisboa ~* filipematos@campus.ul.pt

As potencialidades e vulnerabilidades da Baixa-Chiado e de Telheiras lidas pelas lentes da resiliência comercial urbana

Centralidades, Comércio e Políticas Públicas

Introdução

Nas últimas décadas as cidades foram afeiçoadas por grandes transformações no seu aparelho comercial e reconhece-se que o ritmo das mudanças tem-se intensificado nas últimas décadas.

Ao tecido tradicional vieram juntar-se novos formatos e conceitos comerciais com lógicas de funcionamento distintas. Do ponto de vista espacial, o domínio secular do centro da cidade foi sendo progressivamente substituído por um crescente número de implantações periféricas, apoiadas em elevados níveis de acessibilidade, circulação e facilidade de estacionamento. Desta forma é possível verificar que, ao lado de ocupações tradicionais de subúrbio têm surgido diversos usos, destacando neste caso os complexos comerciais, dos hipermercados aos centros comerciais regionais, passando pelos *retail parks*, contribuindo para a definição de uma rede de centralidades que polariza os vastos territórios da periferia (Barata Salgueiro, 2006). Estas mudanças, introduzidas pelos novos formatos comerciais, fornecem sinais claros que os diferentes centros de comércio e serviços que compõem o sistema comercial da cidade, independentemente da sua dimensão, são dotados de distintas capacidades de adaptação. Na realidade, enquanto alguns centros parecem reagir relativamente bem aos desafios impostos pela concorrência, conhecendo processos de crescimento ou de relativa estabilidade, outras áreas, pelo contrário, denotam importantes fragilidades e, de alguns anos a esta parte, conhecem uma espiral de declínio, visível no aumento do número de lojas vazias. Na sequência da evolução sofrida pela estrutura comercial das cidades temos assistido a um implementar de políticas de urbanismo comercial com o objectivo de auxiliar a revitalização das áreas comerciais em declínio, através do desenvolvimento do conceito de “centro comercial ao ar livre” (Cachinho, 2006).

O presente artigo enquadra-se no projecto REPLACIS – *Retail Planning for Cities Sustainability* – o qual tem por objecto de estudo a análise das transformações dos tecidos comerciais dos centros urbanos inseridos em distintos contextos socioculturais e geográficos: França, Suécia, Turquia e Portugal. Em particular, procura investigar a capacidade que os diferentes centros de comércio e serviços da cidade têm de se adaptar às mudanças do ambiente comercial, bem como o modo como o planeamento pode auxiliar a construção de tecidos comerciais mais resilientes e, nesta perspectiva, contribuir para o desenvolvimento sustentável da cidade. O objectivo principal do projecto consiste no desenho de um quadro conceptual e metodológico capaz de avaliar a resiliência do sistema comercial das cidades e na construção de um conjunto de indicadores passíveis de aplicação em diferentes contextos urbanos.

A metodologia adoptada baseia-se em análises extensiva e intensiva, pela exploração de *case studies*, apoiada na observação directa e na exploração de dados qualitativos e quantitativos, recolhidos no conjunto de áreas tidas como representativas dos diferentes centros de comércio e serviços das cidades dos diferentes países. Em Portugal estão a ser estudadas as Áreas Metropolitanas de Lisboa e de Porto, sendo que em Lisboa se escolheram quatro casos distintos: Baixa-Chiado, Campo de Ourique, Telheiras e Colinas do Cruzeiro, em Odivelas.

No presente artigo pretendemos elucidar acerca da metodologia utilizada para a análise dos sistemas comerciais, focando na análise global da cidade e nos resultados obtidos de forma mais particular em dois *case studies*, a Baixa-Chiado e Telheiras.

À data da elaboração deste artigo no projecto Replacis decorre ainda a sua fase de recolha de dados, nomeadamente de realização de inquéritos junto dos comerciantes e entrevistas a actores-chave, pelo que os dados apresentados não são os finais e a sua análise não é intensiva; pretende-se exemplificar o tipo de resultados que se poderá obter no final do projecto.

A resiliência e o comércio

De acordo com Barata-Salgueiro e Cachinho (2010), na ecologia moderna o conceito de resiliência foi introduzido ou reinterpretado por Hollings (1973), o qual realçou a ideia de persistência dos sistemas e a sua capacidade de absorver mudanças e perturbações sem alterar a sua estrutura.

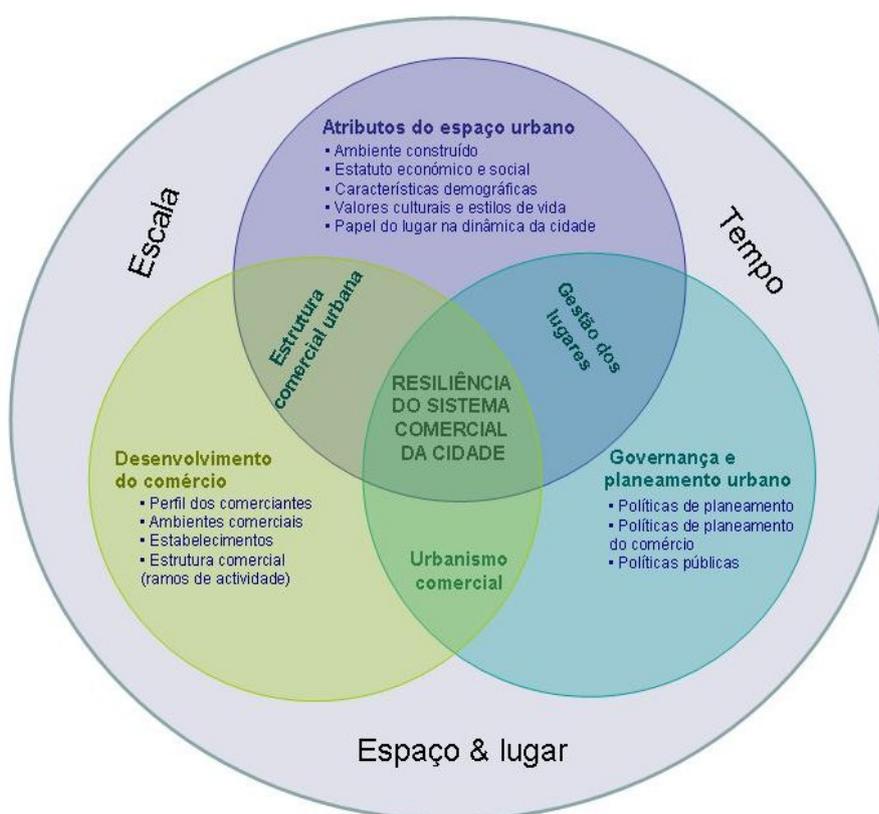
No presente estudo, procura-se adaptar este conceito de resiliência ao sistema comercial urbano. A cidade e as partes que a compõem são um sistema e subsistemas dinâmicos onde a mudança acontece com relativa regularidade e não é, sequer, indesejável. Da mesma forma, os hábitos de consumo também não são estáticos, evoluindo ao longo do tempo. A actual geração de consumidores não terá necessariamente hábitos de compra semelhantes aos da geração anterior. Desta forma, a resiliência deve levar em consideração este ritmo de mudanças, sendo que a preocupação deste projecto se foca na apreciação da funcionalidade dos sistemas comerciais. Isto é, não devemos sobrevalorizar a manutenção do sistema comercial tal como ele foi no passado e é no presente mas devemos valorizar a função que desempenha no sistema mais abrangente que é a cidade. O privilégio pela satisfação das necessidades dos consumidores por parte de uma área comercial é crucial e da maior relevância ao invés da manutenção de uma oferta comercial que possa já não se encontrar adequada às reais necessidades dos consumidores. Por outro lado, considerando a importância crescente que a temática da sustentabilidade tem vindo a adquirir, a capacidade de resiliência de determinado sistema comercial não deve ser julgado a qualquer custo, isto é, deve se levar em consideração que a mesma deve ser alcançada mas de uma forma sustentável. Desta forma, no âmbito do projecto Replacis, foi encontrado o seguinte conceito de resiliência de um sistema comercial:

“The resilience of an urban retail system is the ability of different types of retailing, at different scales, to adapt to changes, crisis or shocks, challenging the system’s equilibrium, without failing to perform its functions in a sustainable way” (Replacis 2010).

Assim, a presente definição de resiliência provoca um enfoque nos sistemas comerciais considerados a diferentes escalas e a sua capacidade de adaptação a mudanças, crises ou choques internos e externos que coloquem em causa o equilíbrio do sistema, sem que os respectivos sistemas comerciais deixem de executar as suas funções, de uma forma sustentável.

No entanto, a definição de um conceito de resiliência não encerra em si o término de um trabalho. É crucial definir formas de avaliar a resiliência de um determinado sistema comercial. Para tal adopta-se o modelo elaborado por Cachinho e Barata-Salgueiro (2010), os quais consideraram três dimensões principais que intervêm na resiliência do sistema comercial da cidade (figura 1):

Figura 1 – Quadro conceptual para avaliar a resiliência dos sistemas comerciais urbanos



Fonte: Cachinho, H. ; Barata-Salgueiro, T. (2010)

- Atributos do espaço urbano – esta dimensão possui um enfoque nas diversas características que determinado espaço urbano possui. Estas podem ser quantitativas através da descrição das diversas características demográficas e económicas como podem revestir um carácter mais qualitativo através da percepção dos valores culturais, estilos de vida e estatuto económico-social que determinada área possui.

- Desenvolvimento do comércio – este ponto é especificamente vocacionado para o comércio nas suas diferentes vertentes de análise. Considera-se aqui que é importante a obtenção de conhecimentos acerca do perfil dos comerciantes, dos ambientes comerciais e dos estabelecimentos comerciais (quer o número, quer a sua divisão por ramos de actividade).

- Governança e planeamento urbano – aqui é dado particular destaque às diversas políticas que possam provocar alterações ao nível do espaço urbano e ao nível do comércio. São assim políticas de planeamento urbano e políticas específicas de apoio ao comércio. Estas últimas inserem as recentes políticas de urbanismo comercial encetadas em Portugal, criando mecanismos de intervenção no espaço público das áreas comerciais e também nos próprios estabelecimentos comerciais.

Os pontos de intersecção entre as diversas dimensões irão permitir a definição de indicadores capazes de avaliar a capacidade de resiliência de cada um dos sistemas comerciais. Com estes indicadores pretende-se facilitar a monitorização dos sistemas comerciais, facilitando as intervenções nas áreas mais debilitadas, por parte das entidades com responsabilidade de actuação nas mesmas. No entanto, no presente artigo conforme descrito anteriormente o foco será o da explanação da metodologia e alguns resultados obtidos acerca dos dois *case studies* explorados neste artigo: Baixa-Chiado e Telheiras. Desta forma, não nos iremos focar na introdução de indicadores resultantes da investigação mas no trabalho a montante através dos quais, posteriormente, iremos obter os respectivos indicadores.

Torna-se pertinente, nesta fase, fazer uma breve análise das dinâmicas comerciais da cidade de Lisboa, dos últimos 15 anos.

A evolução comercial recente da cidade de Lisboa

A cidade de Lisboa tem vivido, ao longo das últimas décadas, uma alteração do seu tecido comercial, visível a dois níveis: por um lado, verifica-se uma reconfiguração da localização das principais concentrações de estabelecimentos comerciais. Por outro lado, verifica-se que os diversos ramos de actividade têm sofrido alterações ao nível da sua posição hierárquica no âmbito do tecido comercial da cidade. Se a mudança é uma constante dos sistemas urbanos e comerciais, o ritmo das mudanças nas últimas décadas tem sido superior, propiciando alguns desequilíbrios no sistema urbano.

Segundo Cachinho (1994:119) a origem destas alterações está associada a três factores principais: **i)** a progressiva concentração económica e a mudança dos padrões de organização do tecido empresarial; **ii)** a modificação das técnicas de venda e dos formatos dos estabelecimentos; **iii)** a alteração dos estilos de vida dos consumidores. O primeiro está relacionado com a concentração económica em torno de alguns (poucos) grupos económicos. O segundo relaciona-se com o aparecimento do livre-serviço e com o aparecimento de novos formatos (no caso do comércio alimentar destaca-se o surgimento dos hipermercados). O terceiro factor refere-se ao acompanhamento efectuado pelo tecido comercial aquando da disseminação de moradores pelas áreas limítrofes à cidade, em detrimento das áreas centrais das cidades.

A análise que se segue é feita com base em dados cedidos pela Câmara Municipal de Lisboa, referentes aos anos de 1995 e 2007. De forma concreta, considerando o conjunto de estabelecimentos de comércio a retalho “alimentar” e “não alimentar” e ainda os estabelecimentos de “restauração e bebidas”¹, na cidade de Lisboa (quadro 1), assistiu-se a um decréscimo de 612 estabelecimentos existentes entre 1995 e 2007, correspondentes a uma variação negativa de 3,3% para o total da cidade.

¹ Note-se que os presentes dados são oriundos da Câmara Municipal de Lisboa. A mesma, aquando dos levantamentos funcionais, não considerou os estabelecimentos relacionados com o fornecimento de serviços comerciais, pelo que não é possível trazer estes dados, embora se admita que este seja, actualmente, um sector com grande capacidade de crescimento.

Na análise desta variação negativa dos estabelecimentos comerciais foram tidos em conta três dimensões principais: i) a variação dos estabelecimentos pelos diversos ramos de actividade; ii) a distribuição dos estabelecimentos por freguesia; iii) a variação por formato comercial (comércio de rua/comércio integrado²).

i) Variação por ramos de actividade

Ainda que a cidade no seu conjunto tenha perdido um total de 612 estabelecimentos nestes 12 anos, passando de 18 451 para 17 839, é de realçar que, no mesmo período de tempo, houve alguns ramos de actividade que ganharam um número substancial de estabelecimentos: 1715 no total. Tal significa que, no total dos ramos de actividade “perdedores”, se verificou uma redução de 2327 estabelecimentos.

Quadro 1 – Estabelecimentos comerciais, por ramo de actividade, na cidade de Lisboa, em 1995 e 2007

Ramos de actividade	1995		2007		Variação absoluta	Variação %
	Nº	%	Nº	%		
Comércio não alimentar	10957	59,4	10103	56,6	-854	-7,8
Artigos uso pessoal	3297	17,9	3122	17,5	-175	-5,3
Equipamento lar	1741	9,4	1485	8,3	-256	-14,7
Saúde e higiene	701	3,8	733	4,1	+32	+4,6
Cultura e lazer	1977	10,7	1778	10,0	-199	-10,1
Telecomunicações	4	0,1	143	0,8	+139	+3475,0
Equipamento profissional	205	1,1	143	0,8	-62	-30,2
Materiais de construção	630	3,4	429	2,4	-201	-31,9
Artesanato	98	0,5	136	0,8	+38	+38,8
Não especializado	83	0,5	372	2,1	+289	+348,2
Não especificado	1424	7,7	949	5,3	-475	-33,4
Reparações	797	4,3	813	4,6	+16	+2,0
Comércio Alimentar	2902	15,7	2012	11,3	-890	-30,7
Alimentar especializado	1623	8,8	1140	6,4	-483	-29,8
Mercearias	1015	5,5	539	3,0	-476	-46,9
Supermercados / minimercados	264	1,4	333	1,9	+69	+26,1
Restauração e bebidas	4592	24,9	5724	32,1	+1132	+24,7
TOTAL	18451	100	17839	100	-612	-3,3

Fonte: Dados CML (2009)

Observe-se as diminuições de 854 estabelecimentos de “comércio não alimentar” e 890 de “comércio alimentar”, numa perda total de 1744. Estes valores são especialmente sensíveis para o comércio alimentar, uma vez que assinalam o encerramento de sensivelmente $\frac{1}{3}$ da totalidade de estabelecimentos existentes em 1995 e quase $\frac{1}{2}$ das mercearias. Como constata Barata-Salgueiro (1997), “nos últimos anos verificou-se uma acentuada quebra no comércio alimentar tradicional de proximidade face à concorrência dos supermercados, das modernas lojas de conveniência e de desconto, dos hipermercados médios e grandes mais distantes”. Para além da importância dos novos formatos, esta redução acompanha claramente a diminuição populacional da cidade, especialmente das freguesias mais centrais, como veremos adiante.

No que toca ao “comércio não alimentar”, há que assinalar os aumentos das “telecomunicações” – pela rápida difusão dos telemóveis –, do “comércio não especializado” – essencialmente bazares, que marcam a difusão de comércio gerido por imigrantes um pouco por toda a cidade, em especial o comércio chinês –, e ainda o aumento dos estabelecimentos de artesanato, espelhando a elevada importância do consumo levado a cabo por turistas na estrutura comercial da cidade. Este facto também é reforçado pelo substancial aumento de 25% do número de estabelecimentos de “restauração e bebidas”, equivalente a um aumento de 1132

² Ao longo deste artigo, referir-nos-emos a comércio integrado como categoria agregadora das estruturas que concentram em si diversos estabelecimentos: galerias comerciais, centros comerciais, estações de caminho-de-ferro ou estações de metropolitano. Esta nomenclatura foi utilizada pela Câmara Municipal de Lisboa (2009)

estabelecimentos. Para além do aumento destes estabelecimentos em áreas históricas da cidade (Baixa-Chiado, Belém), verificou-se sobretudo um aumento bastante significativo nas freguesias periféricas a Norte, em expansão urbanística (Lumiar) e nas freguesias onde se estabeleceram grandes centros comerciais com as suas grandes praças de restauração (Carnide, Olivais).

Por outro lado, é de assinalar quebras globais, na casa dos 30%, de diversos ramos: “equipamento profissional” (essencialmente equipamento de escritório e informático), “materiais de construção” (drogarias, tintas, etc.), comércio “não especificado” (*stands* e acessórios automóveis, acessórios industriais e agrícolas, etc.). Para tal, contribuíram decisivamente a abertura de grandes armazéns como o Aki, o Leroy Merlin ou o Staples Office Centre, quer em áreas comerciais periféricas da cidade (Alfragide, Loures, Almada), quer em antigas áreas localizadas na periferia mas que entretanto foram englobadas na cidade, pelo que assistimos a uma realocação em massa da distribuição destes ramos de actividade.

ii) distribuição dos estabelecimentos por freguesia

Fazendo uma análise da distribuição dos estabelecimentos comerciais em 1995 (figura 2) constata-se que a distribuição é relativamente homogénea por todo o concelho. No caso da Baixa verifica-se uma concentração elevada. Esta área, apesar do declínio que empiricamente é atribuído a esta área, ainda mantém um importante conjunto de estabelecimentos comerciais. Nas restantes freguesias pertencentes ao casco histórico vislumbram-se baixos valores, em grande medida devido ao facto de estas freguesias serem de reduzidas dimensões.

Relativamente à distribuição dos estabelecimentos existentes em 2007 (figura 3) constata-se uma alteração do padrão de localização. A parte central da cidade tem vindo a perder estabelecimentos em detrimento de novas áreas como São Domingos de Benfica, Santa Maria dos Olivais e o Lumiar, em alguns casos devido a processos de urbanização que se fizeram sentir nestas áreas (Parque das Nações, Alta de Lisboa). Nota-se assim o consolidar da concentração de estabelecimentos numa franja semi-periférica da cidade.

Figura 2 – Total de estabelecimentos no concelho de Lisboa, por freguesia, em 1995

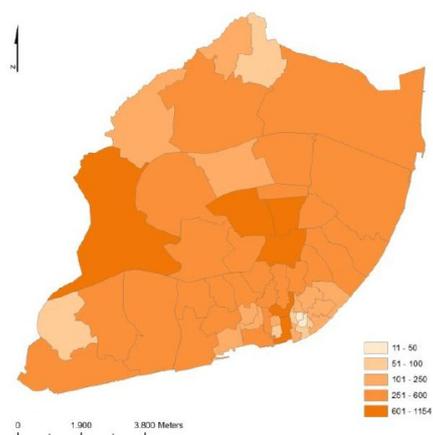
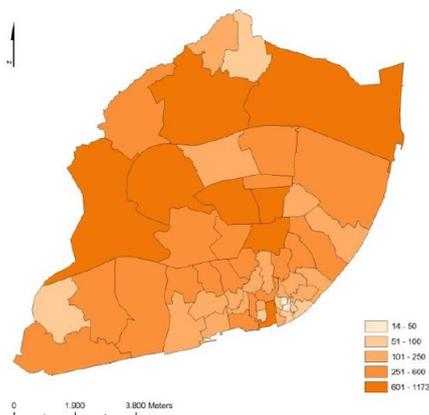


Figura 3 – Total de estabelecimentos no concelho de Lisboa, por freguesia, em 2007



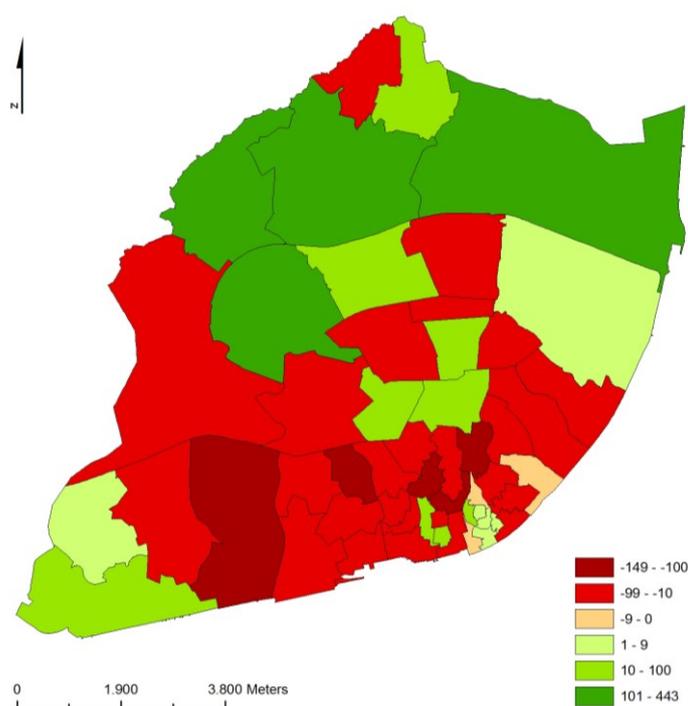
Fonte: Dados CML (2009)

Importa analisar a figura 4, da variação absoluta de estabelecimentos comerciais. A sua leitura fornece-nos precisamente quais são as freguesias que mais perderam e as que mais ganharam. E é possível destacar algumas dinâmicas distintas: I) num balanço de freguesias, praticamente

$\frac{2}{3}$ (34) das freguesias registaram uma dinâmica negativa. No entanto, importa realçar que as freguesias que perderam, perderam muito mais do que as que ganharam. **II)** o centro histórico aparenta algum equilíbrio, a nível de freguesias, com uma quebra muito acentuada na Baixa e com ligeiros aumentos no Chiado, Bairro Alto e Mouraria; **III)** As freguesias do anel à volta do centro histórico foram as que mais perderam: Alcântara (-149), Santa Isabel (-129), São José (-133), Anjos (-120); **IV)** As freguesias mais periféricas da cidade foram as que registaram maiores aumentos de estabelecimentos comerciais, em muitos casos fruto de processos de expansão urbana recentes (Telheiras, Alta de Lisboa, Parque das Nações). A comparação das figuras 2 e 3 permite observar uma crescente concentração de estabelecimentos nestas freguesias (Lumiar e Santa Maria dos Olivais).

Figura 4

Variação absoluta de estabelecimentos no concelho de Lisboa, por freguesia, entre 1995 e 2007



Fonte: Dados CML (2009)

iii) Comércio de rua vs comércio integrado

Torna-se também importante examinar as dinâmicas dos diferentes formatos comerciais (quadro 2). Em 1995, 91% dos estabelecimentos comerciais eram de comércio tradicional, de rua. Em 2007, o valor tinha descido para 84%. Em toda a cidade o balanço entre estabelecimentos de rua e estabelecimentos em comércio integrado pende favoravelmente para o último: nestes 12 anos verificou-se uma diminuição de 1742 estabelecimentos de rua e um aumento inverso de 1130 estabelecimentos em comércio integrado.

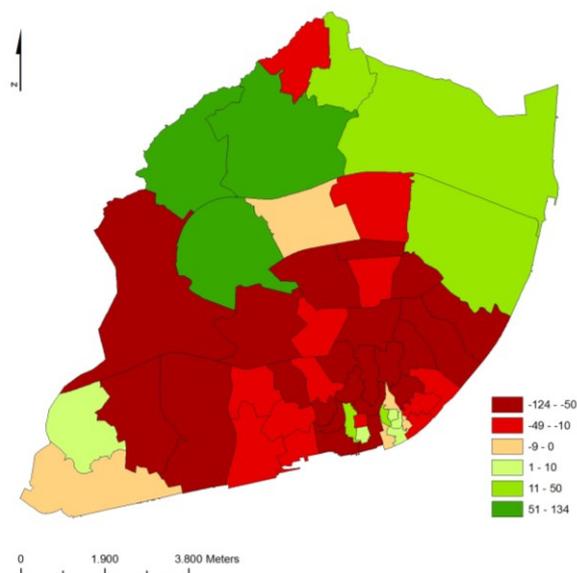
Quadro 2 – Total de estabelecimentos em comércio de rua e em comércio integrado

	1995	% do total	2007	% do total	Varição absoluta	Var. %
Estabelecimentos de rua	16761	91	15019	84	-1742	-10 %
Estab. comércio integrado	1690	9	2820	16	+1130	+67 %
TOTAL	18451	100	17839	100	- 612	- 3,3

Fonte: Dados CML (2009)

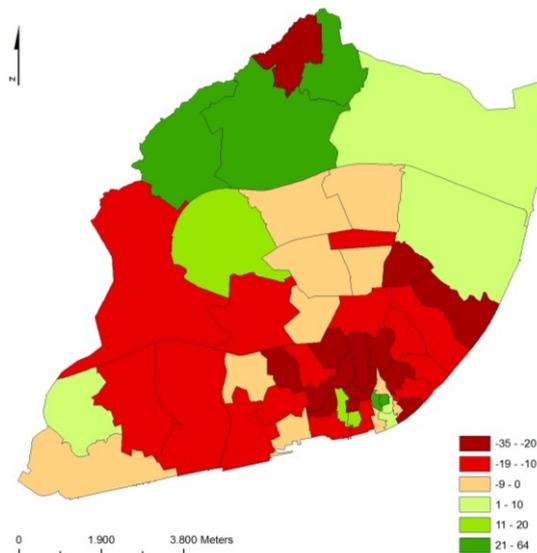
Esta diminuição de estabelecimentos de rua verificou-se em 40 das 53 freguesias lisboetas (figura 5). Se somarmos o total das suas perdas deparamo-nos com o valor de 2175 estabelecimentos, cerca de 13% do total de estabelecimentos de rua da cidade. Neste panorama, 22 freguesias perderam mais de 50 estabelecimentos de rua, destacando-se as freguesias de Anjos (-124), São Jorge de Arroios (-114), Alcântara (-110), Benfica (-110), Santa Isabel (-107) ou São Nicolau (-106); por outro lado, das 13 freguesias em que este número aumentou, num total de 433, praticamente 2/3 deste crescimento verificou-se em apenas três freguesias: Lumiar (+134), São Domingos de Benfica (+80) e Carnide (+75). É igualmente importante analisar a importância que estas variações absolutas representam no contexto de cada freguesia (figura 6); assim, em Carnide este aumento de 75 correspondeu a um crescimento de 64% e no Lumiar de 38%. Inversamente, 23 freguesias tiveram quebras internas entre os 15 e os 35%, sendo que nas freguesias de S. José, Mercês e Ameixoeira um em cada três estabelecimentos encerrou portas e não voltou a abrir.

Figura 5 – Variação absoluta de estab. de comércio de rua (1995-2007)



Fonte: Dados CML (2009)

Figura 6 – Variação percentual dos estabelecimentos de comércio de rua (1995-2007)

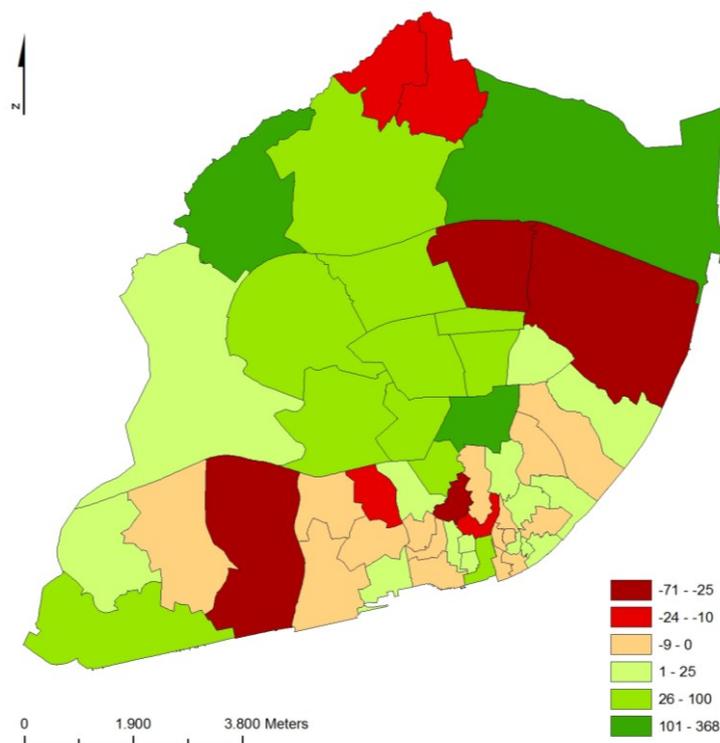


Ao nível de estabelecimentos em comércio integrado, verificou-se um aumento global de 67%, correspondentes a mais 1130 estabelecimentos (figura 7). Em 1995, do total de 1690 estabelecimentos em comércio integrado registados pela CML, 57% destes (960) estavam nas

18 galerias ou centros com mais de 25 estabelecimentos, sendo o C.C. Amoreiras a única estrutura comercial que concentrava em si mais de 100 estabelecimentos. Já em 2007, dos 2820 estabelecimentos em comércio integrado, cerca de 64% (1803) estavam nas 27 estruturas comerciais com mais de 25 estabelecimentos, sendo que quase metade destes (845) se encontravam nos quatro maiores centros comerciais (Colombo, 369; Amoreiras, 215; Vasco da Gama, 159; Olivais, 102), o que demonstra uma atractividade crescente pelo comércio localizado nestes espaços. Assim, no panorama da cidade, houve mais freguesias com aumento de estabelecimentos em comércio integrado do que com diminuição e, sobretudo, houve freguesias em que o aumento percentual foi extremamente elevado, pela construção de grandes centros comerciais (Carnide, Olivais).

A esta dinâmica devemos ainda considerar o aparecimento de grandes superfícies na área imediatamente periférica do concelho de Lisboa (Loures Shopping, Odivelas Parque, Dolce Vita Tejo, Alegro Alfragide, Almada Fórum, Freeport, etc.), que influem sobre as dinâmicas comerciais dentro da cidade de Lisboa, que não exploraremos neste artigo.

Figura 7 - Variação absoluta dos estabelecimentos em comércio integrado (1995-2007)

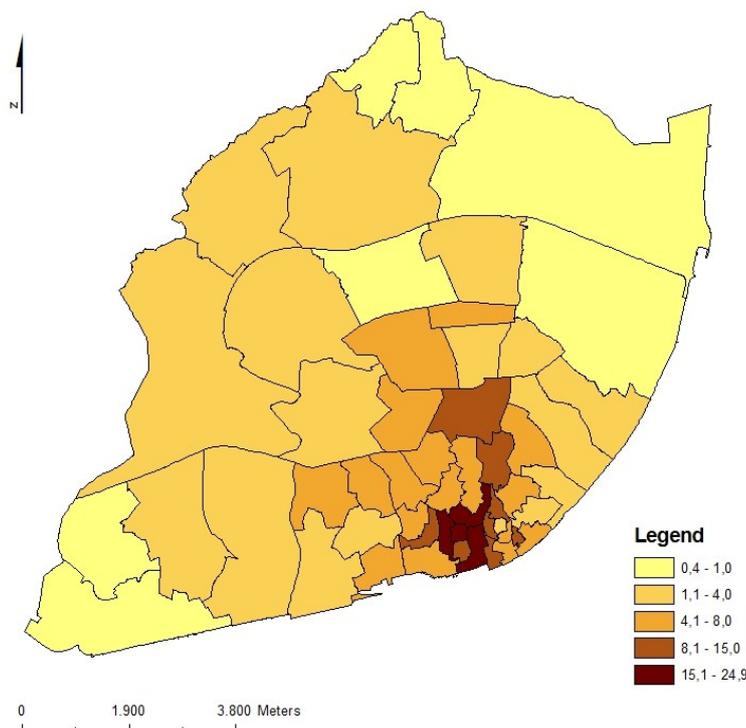


Fonte: Dados CML (2009)

Em suma, as dinâmicas comerciais dos últimos 15 anos, dentro da cidade de Lisboa foram marcadas por: **i)** enfraquecimento progressivo da atractividade comercial pelo centro histórico, especialmente pela Baixa, se bem que algumas áreas (Chiado, Bairro Alto) registam crescimentos e a Baixa continua a ser a área da cidade com maior densidade comercial (figura 8); **ii)** foi nas freguesias que rodeiam o centro histórico que se registaram as dinâmicas comerciais mais negativas da cidade, havendo diversas freguesias em que 1/5 da totalidade dos estabelecimentos de rua encerraram; **iii)** foi nas freguesias mais periféricas e de maior extensão, a Norte (Carnide, Lumiar, São Domingos de Benfica, Olivais) que se registaram as dinâmicas

mais positivas, essencialmente por serem áreas de urbanização recente ou ainda a decorrer; **iv)** no que toca aos ramos de actividade, verificaram-se reduções bastante significativas no comércio a retalho, alimentar e não-alimentar. Dentro destes, apenas os ramos de 'saúde e higiene', 'telecomunicações', 'artesanato', 'supermercados e minimercados' e o 'não especializado' (essencialmente bazares de imigrantes) registaram aumentos. O grupo de 'Restauração e bebidas' registou um aumento bastante significativo.

Figura 8 – Densidade comercial (estabelecimentos / hectare), em 2007



Fonte: Dados CML (2009)

Case Studies

A utilização de *case studies* facilita a obtenção de dados qualitativos, essenciais para a avaliação da resiliência, tendo sido, para efeitos do projecto no qual o presente artigo se encontra envolvido, realizadas diversas entrevistas a empresários e agentes locais das áreas analisadas, assim como se procedeu à recolha da informação proveniente da observação das respectivas áreas.

A selecção de *case studies* permite, por um lado, analisar com profundidade as dinâmicas concretas e, por outro, complementar a análise extensiva construída a partir das bases de dados disponíveis. Para a sua selecção foram critérios relevantes: **I)** o conhecimento empírico sobre as dinâmicas de organização comercial da cidade; **II)** o protagonismo dos diferentes centros de comércio e serviços no sistema comercial da cidade; **III)** a capacidade de resposta que as diferentes áreas parecem manifestar relativamente às novas formas de comércio e de urbanismo comercial; **IV)** localização no espaço urbano, contemplando áreas com diferentes níveis de

centralidade e acessibilidade; **V)** o diferente posicionamento das áreas no ciclo de vida da cidade.

Deste modo, no que respeita à AML, o projecto Replacis focou a sua atenção em quatro casos de estudo: Baixa-Chiado, Campo de Ourique, Telheiras localizados no concelho de Lisboa e ainda Colinas do Cruzeiro, no município de Odivelas.

Para os efeitos desta comunicação, centramos a análise em duas áreas: Baixa-Chiado e Telheiras. A primeira, centro histórico de tradição administrativa, comercial e de serviços, tem verificado uma redução gradual da sua área de influência, ao nível do comércio e serviços, evoluindo progressivamente de centro nacional para centro regional, sofrendo directamente a concorrência de emergentes centralidades comerciais periféricas, quer dentro da cidade, quer em áreas suburbanas. O bairro de Telheiras, nas franjas Norte da cidade, consiste numa expansão planeada recente (anos 70), encontrando-se actualmente em consolidação urbanística. Sendo uma área de forte especulação imobiliária, tem-se assistido a um considerável crescimento do número de estabelecimentos comerciais e de serviços, apesar de se encontrar na área de influência primária de duas grandes superfícies comerciais (Continente e Pingo Doce) e do Centro Comercial Colombo.

BAIXA-CHIADO

Na abordagem a este caso de estudo, verificámos que dentro da própria área delimitada, é possível diferenciar dois territórios com dinâmicas comerciais e vivenciais distintas: a Baixa e o Chiado; assim, considerámos pertinente, nalguns momentos da análise que se segue, realçar essas diferenças.

Assim, claramente a Baixa tem perdido influência comercial, ao invés do Chiado. Apesar da diminuição recente da área de influência comercial desta área, é notória a capacidade de atracção de turistas ao longo do ano, não obstante a sazonalidade intrínseca ao turismo e que também aqui se faz sentir. Em termos de acessibilidades esta área padece de alguns problemas. Por um lado, é facilmente acessível através de transporte público através de metropolitano, autocarro ou eléctrico, com variadas paragens. Por outro lado, a acessibilidade através de transporte individual é mais difícil, quer pela dificuldade de circulação e, sobretudo, pelo estacionamento que não sendo gratuito desmotiva, de acordo com os empresários locais, a vinda até este área para nela se efectuar compras.

Esta mudança de “primazia comercial” pode ser explicada por diversos factores, cumulativos: **i)** após o grande incêndio do Chiado (1988) e após um período de grande abandono da área, foram feitos grandes investimentos na recuperação do edificado, o que fez com que, actualmente, o espaço público e o património desta área estejam agradáveis e bem preservados. Pelo contrário, o edificado da Baixa está, num número considerável das ruas, praticamente deixado ao abandono e a uma progressiva degradação. **ii)** a deslocalização de diversos serviços ministeriais e conseqüente deslocalização de potenciais consumidores que trabalhavam na Baixa, para outras áreas da cidade; **iii)** a abertura da estação de metro do Terreiro do Paço e a deslocalização do porto de embarque para o Cais do Sodré, reduziram substancialmente o fluxo pedonal que, anteriormente, era obrigado a cruzar as ruas da Baixa. Este facto está sobretudo espelhado nas ruas da Prata e dos Fanqueiros que, actualmente, concentram uma oferta (nº de lojas) bastante superior à capacidade de procura (nº de consumidores). **iv)** reforço da centralidade do Chiado: a abertura do centro comercial dos Armazéns do Chiado após o incêndio, a crescente dinâmica comercial e vivencial do Bairro Alto tornam o Chiado, actualmente, numa área extremamente central do centro histórico, espelhado no elevado fluxo pedonal da Rua Garrett e na quase inexistência de espaços comerciais devolutos. **v)** a existência de uma estrutura associativa dinâmica, a Associação de Valorização do Chiado, que

periodicamente organiza eventos e acções conjuntas dos comerciantes para atrair mais consumidores; pelo contrário, na Baixa não existe uma estrutura com esta força.

Apesar de actualmente se atribuir um certo declínio a esta área, a Baixa-Chiado ainda possui um conjunto de estabelecimentos muito significativo, sendo a área da cidade com maior densidade comercial (figura 8). No entanto, ao longo do período em análise (1995-2007) é visível uma diminuição de estabelecimentos comerciais (quadro 3) nesta área na maioria dos ramos de actividade. Aliás, a quebra não foi ainda mais notória porque no ramo da “restauração e bebidas” assistiu-se a um aumento de 52 estabelecimentos. Os ramos de actividade em maior decréscimo absoluto foram os que concentram maior número de estabelecimentos: “artigos de uso pessoal” e “cultura e lazer”. A níveis relativos, os estabelecimentos de “equipamento profissional” e de “materiais de construção” registaram as maiores quebras, pelos factores já enunciados na apreciação das dinâmicas comerciais gerais à cidade de Lisboa. As maiores quebras são registadas sobretudo nas principais ruas da Baixa: R. da Prata (-22), R. dos Fanqueiros (-21), R. do Ouro (-19), R. Augusta (-10), o que alimenta grande parte da sensação de declínio comercial da Baixa.

Quadro 3
Estabelecimentos comerciais, por ramo de actividade, na área da Baixa-Chiado, em 1995 e 2007

Ramos de actividade	1995		2007		Variação absoluta	Variação %
	Nº	%	Nº	%		
Comércio não alimentar	918	80,9	817	75,3	-101	-11,0
Artigos uso pessoal	469	41,3	448	41,3	-21	-4,5
Equipamento lar	96	8,5	74	6,8	-22	-22,9
Saúde e higiene	69	6,1	64	5,9	-5	-7,2
Cultura e lazer	191	16,8	143	13,2	-48	-25,1
Telecomunicações	0	0,0	8	0,7	+8	...
Equipamento profissional	9	0,8	4	0,4	-5	-55,6
Materiais de construção	19	1,7	11	1,0	-8	-42,1
Artesanato	14	1,2	21	1,9	+7	+50,0
Não especializado	7	0,6	11	1,0	+4	+57,1
Não especificado	37	3,3	26	2,4	-11	-29,7
Reparações	7	0,6	7	0,6	0	0,0
Comércio alimentar	36	3,2	35	3,2	-1	-2,8
Alimentar especializado	17	1,5	22	2,0	+5	+29,4
Mercearias	16	1,4	9	0,8	-7	-43,8
Supermercados / minimercados	3	0,3	4	0,4	+1	+33,3
Restauração e Bebidas	181	15,9	233	21,5	+52	+28,7
TOTAL	1135	100	1085	100	-50	-4,4

Fonte: Dados CML (2009)

No que toca aos ramos de actividade em crescimento, essencialmente destaca-se o “artesanato” (+50%) e os estabelecimentos de comércio “não especializado” (+57%), essencialmente bazares geridos por imigrantes. O aumento de quase 30% de estabelecimentos de “restauração e bebidas” está essencialmente ligado à satisfação de procura turística, que tem um peso crescente no conjunto da procura comercial existente na Baixa.

Relativamente à diferenciação interna desta área é possível verificar que a Baixa tem vindo a perder estabelecimentos de forma relativamente acentuada (-12%), enquanto o Chiado tem experienciado o processo inverso, ganhando estabelecimentos (+25%) e aumentando o seu

peso no balanço geral da área. Este processo acentua as conclusões retiradas do quadro 4 relativas à perda de lojas nesta área.

Quadro 4 – Estabelecimentos comerciais, na Baixa e no Chiado, em 1995 e 2007

Área	Estabelecimentos comerciais				Variação absoluta	Variação %
	1995		2007			
	Nº	%	Nº	%		
Baixa	904	79,6	796	73,4	-108	-11,9
Chiado	231	20,4	289	26,6	+58	+25,1
Total	1135	100	1085	100	-50	-4,4

Fonte: Dados CML (2009)

A rotatividade da ocupação comercial das diversas lojas tem vindo a sofrer alterações, sendo notório um aumento do número de lojas que, após a saída de um determinado empresário não consegue alugar o mesmo espaço a outro empresário para ocupação do mesmo ou outro ramo. A rotação de lojas tem também assistido a uma entrada feita por empresários imigrantes, sobretudo da Ásia. Embora esta entrada tenha vindo a permitir manter a taxa de ocupação ou pelo menos não impedir grandes flutuações, a abertura destas lojas tem vindo a desqualificar a oferta comercial de toda a área, em especial a localizada na área da Baixa. No caso do Chiado este fenómeno será mais difícil de acontecer, devido a um maior valor fundiário que neste local se verifica.

Por outro lado também se assiste a uma manutenção de lojas antigas sem que a oferta comercial existente nestes espaços ou os próprios espaços físicos tenham sofrido alterações de forma a adequarem-se aos novos tempos e exigências dos consumidores. Esta manutenção de lojas, em alguns casos economicamente pouco viáveis só é possível devido às baixas rendas que pagam, em virtude de serem alugueres muito antigos, cujo valor da renda não tem acompanhando os tempos permitindo a manutenção de negócios que, em condições normais seriam pouco viáveis.

TELHEIRAS

A dinâmica comercial de Telheiras é completamente diferente. Fruto de um plano de urbanização pela EPUL (Empresa Pública de Urbanização de Lisboa), nos anos 70, este bairro essencialmente residencial foi-se desenvolvendo e consolidado, experimentando a partir dos anos 90 uma fortíssima expansão urbana, quer pela EPUL, quer por investidores privados, provocando uma grande especulação imobiliária e um aumento substancial da renda locativa. No presente, habitam cerca de 25 000 habitantes nesta área (Fundação Vox Populi, 2009), destacando-se uma elevada taxa de população jovem (40% com idade inferior a 25 anos) de classe média e média-alta. Devido ao facto de ser uma área planeada e desenvolvida recentemente, possui um conjunto habitacional em bom estado de conservação, assim como algumas praças e jardins que executam a função de espaços públicos. Em termos de acessibilidades esta área encontra-se bem servida por transportes públicos, destacando-se a importância do metropolitano, havendo ainda diversas carreiras de autocarros. A acessibilidade através de transporte individual é bastante facilitada pela localização deste bairro junto de vários nós rodoviários permitindo o seu fácil acesso. Também neste caso, tal como no caso da Baixa-Chiado, a questão do estacionamento revela-se como sendo de delicada resolução. Embora exista em alguma quantidade não é suficiente para as necessidades de um bairro que, apesar de ser essencialmente residencial, tem alguma importância como local de trabalho.

Quadro 5 – Estabelecimentos comerciais, por ramo de actividade, na área de Telheiras, em 1995 e 2007

TELHEIRAS						
Ramos de actividade	1995		2007		Variação absoluta	Variação %
	Nº	%	Nº	%		
Comércio não alimentar	64	64,6	161	56,5	+97	+151,6
Artigos uso pessoal	18	18,2	40	14,0	+22	+122,2
Equipamento lar	15	15,2	36	12,6	+21	+140,0
Saúde e higiene	5	5,1	16	5,6	+11	+220,0
Cultura e lazer	9	9,1	35	12,3	+26	+288,9
Telecomunicações	0	0,0	4	1,4	+4	...
Equipamento profissional	7	7,1	7	2,5	0	0,0
Materiais de construção	4	4,0	5	1,8	+1	+25,0
Artesanato	0	0,0	0	0,0	0	...
Não especializado	0	0,0	3	1,1	+3	...
Não especificado	6	6,1	8	2,8	+2	+33,3
Reparações	0	0,0	7	2,5	+7	...
Comércio alimentar	12	12,1	27	9,5	+15	+125,0
Alimentar especializado	7	7,1	18	6,3	+11	+157,1
Mercearias	3	3,0	1	0,4	-2	-66,7
Supermercados / minimercados	2	2,0	8	2,8	+6	+300,0
Restauração e Bebidas	23	23,2	97	34,0	+74	+321,7
TOTAL	99	100	285	100	+186	+187,9

Fonte: CML 2009

O bairro de Telheiras está sob a influência directa de dois hipermercados (Continente e Pingo Doce) e do centro comercial Colombo. Ainda assim, tem-se verificado um grande crescimento do comércio existente na grande maioria dos ramos de actividade (quadro 5), com um crescimento absoluto de 186 estabelecimentos, representando um aumento de 188%. Destacam-se os ramos de “artigos de uso pessoal”, “equipamento para o lar” e “cultura e lazer”. Destaca-se ainda o crescimento do número de minimercados de conveniência, que marcam claramente a natureza habitacional do bairro. Não sendo um crescimento exclusivo do comércio retalhista, o sector da “restauração e bebidas” assistiu a um aumento exponencial do número de estabelecimentos, com um aumento superior a 300%.

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS INQUÉRITOS

Tomando em consideração a metodologia inicialmente definida foram realizados 62 inquéritos a comerciantes localizados nas duas áreas em estudo. Os inquéritos foram realizados presencialmente em cada um dos estabelecimentos e, na escolha dos estabelecimentos, procurou-se obter uma amostra representativa dos diversos ramos de actividade, da sua localização dentro de cada área de estudo (levantamento por ruas) e também a forma de organização empresarial (independente, cadeia ou *franchising*, sendo que, especialmente para o último grupo, se revelou muito complicado obter respondentes).

É importante realçar que, à data de elaboração deste artigo, o projecto de investigação ainda decorre, pelo que os dados aqui apresentados não são os finais e, portanto, a sua análise não é exaustiva e procura mais ser demonstrativa do tipo de resultados que se poderão obter no final do projecto.

Tendo em consideração o já referido modelo conceptual desenvolvido por Cachinho e Barata-Salgueiro (2010), assume-se que o perfil do empresário é crucial para se determinar a

capacidade que determinado estabelecimento possui para se modernizar e, desta forma, ser resiliente. No caso da Baixa-Chiado, possivelmente devido ao facto de os estabelecimentos serem mais antigos, verifica-se (quadro 6) uma elevada percentagem de empresários cuja idade se situa numa faixa etária elevada, sendo que cerca de ¼ dos empresários possuem uma idade superior a 61 anos. Já em Telheiras, a situação é inversa, havendo apenas perto de 10% dos empresários situadas nesta faixa etária e um maior peso na faixa etária dos 31-40 anos. Estes dados são relevantes na medida em que, regra geral, os empresários mais idosos são aqueles que resistem com maior veemência às mudanças e que têm menor capacidade de investimento criativo. Em sentido contrário, os empresários mais jovens possuem, habitualmente, uma menor resistência à mudança, adaptando-se com maior facilidade às conjunturas económicas, sociais ou políticas. Isto reflecte-se essencialmente na adaptabilidade dos ramos de actividade, no tipo de investimentos efectuados, no tipo de oferta (sortido, qualidade, ambiente, serviço), na formação dos recursos humanos e, em grande medida, nas estratégias de marketing adoptadas.

Quadro 6 – Idade dos empresários (%)

Idade	20-30	31-40	41-50	51-60	>61	n.r.	Total (%)
Baixa	8	8	23	35	27	0	100
Chiado	0	13	29	29	21	8	100
Telheiras	10	33	27	21	9	0	100

Fonte: Inquéritos realizados aos empresários locais (2010)

No mesmo seguimento conclui-se logicamente que o tempo de trabalho no ramo, dos empresários inquiridos, é maior nas áreas onde a idade dos empresários também é maior. Constatou-se que uma percentagem muito significativa (57%) dos empresários da Baixa-Chiado se encontra no ramo há mais de 21 anos (quadro 7). No caso de Telheiras, também devido ao facto de ser uma área bastante recente este valor desce para cerca de 27%. Esta área evidencia algum empreendedorismo através de um número muito expressivo de empresários que se encontra no ramo há 5 anos ou menos.

Quadro 7 – Anos de trabalho no ramo dos empresários (em %)

Anos	< 5	6-10	11-20	> 21	n.r.	Total (%)
Baixa	21	0	11	57	11	100
Chiado	9	14	5	45	27	100
Telheiras	44	14	13	27	2	100

Fonte: Inquéritos realizados aos empresários locais (2010)

A decisão pelo empresário de instalação de um estabelecimento numa determinada área é habitualmente feita tendo por base um conjunto de critérios mais ou menos elaborados, e que variam consoante o seu perfil vivencial e de formação.

Procurou-se, então, encontrar as diversas motivações (quadro 8) que levaram à abertura dos respectivos estabelecimentos. Encontrámos uma dispersão bastante grande de respostas, sendo que normalmente foram razões sociais, económicas, urbanísticas, sentimentais, ou uma mescla de todas estas.

Nesta análise, as duas áreas que compõem a Baixa-Chiado são claramente distinguíveis. Pelo facto de enriquecer a leitura do quadro (quadro 8) iremos incluir os dados referentes à área da Baixa-Chiado de forma separada.³

³ A resposta a esta pergunta no inquérito não obrigava a uma resposta única mas dava a possibilidade de uma resposta múltipla, razão pela qual o total de respostas é superior ao número de inquéritos realizados

É perceptível a importância que a passagem de estabelecimentos entre familiares possui. Não raras vezes, o negócio é passado entre familiares, visível sobretudo nos estabelecimentos de menor dimensão e organização independente localizados no centro histórico de Lisboa. Num outro sentido a “oportunidade de negócio” surge com maior importância no bairro de Telheiras, onde parecem confluir bastantes empresários que aproveitaram a elevada oferta de espaços comerciais, em alturas de expansão urbanística. Sendo uma área recente, a perspectiva de uma população crescente, com um estatuto socioeconómico elevado e uma estrutura etária onde predominam os jovens adultos é algo que foi considerado aliciante. Outro motivo relevante é o carácter histórico e nobre da Baixa-Chiado. Embora se assuma que no conjunto esta área esteja em declínio comercial, considerando as dinâmicas gerais da cidade, o estatuto de centro histórico ainda é considerado relevante, até porque acarreta consigo outros motivos como a questão de possuir um fluxo turístico muito relevante. No que toca à localização, uma vez mais a centralidade histórica da Baixa-Chiado permanece na construção imaginária da cidade de alguns empresários, embora se admita que diversos outros pólos comerciais da cidade mais ou menos recentes possam constituir-se em si mesmos como centralidades da cidade. A “proximidade de residência” revela duas realidades distintas e paradigmáticas da realidade desta cidade mas também relativamente frequente em muitas outras. No centro, o número de residentes é bastante reduzido, devido a diversos problemas que afectam este tipo de áreas, como o mau estado do edificado, o elevado valor das rendas, a dificuldade de circulação e estacionamento automóvel, entre outros sobejamente conhecidos. As áreas mais recentes da cidade, como Telheiras, com um conjunto habitacional mais recente e com melhores condições, conseguem atrair mais população residente que, por sua vez, propicia a existência de comércio de proximidade. Outros motivos surgem, embora com um peso menor.

Quadro 8 – Motivos pelos quais os empresários se estabeleceram nas áreas em estudo

Motivos por que se estabeleceu neste local				
Motivos	ÁREA			Total
	BAIXA	CHIADO	TELHEIRAS	
Herança	7	3	1	11
Oportunidade de negócio	-	3	8	11
Área nobre/histórica	6	2	-	8
Estatuto socioeconómico dos moradores	-	-	8	8
Localização	5	-	3	8
Proximidade de residência	-	-	6	6
Estrutura etária dos moradores	-	-	5	5
Inexistência de concorrência	-	-	4	4
Sugestão de familiar/amigo/ <i>master-franchising</i>	-	-	4	4
Área em construção/expansão	-	-	3	3
Área turística	3	-	-	3
Proximidade de serviços/escolas	-	-	3	3
Quantidade e tipo de movimento	2	1	-	3
Área residencial	-	-	2	2
Qualidade de construção	-	-	2	2
Renda	-	-	2	2
Sentimento de pertença	-	2	-	2
Acessibilidades	-	-	1	1
Área a "ressuscitar"	-	1	-	1

Fonte: Inquéritos realizados aos empresários locais (2010)

Outro exemplo de resultados possíveis derivados dos inquéritos realizados aos comerciantes, é a análise das vantagens e desvantagens da Baixa-Chiado e de Telheiras enquanto áreas comerciais, identificadas pelos comerciantes (quadro 9). Muitas das vantagens identificadas sobrepõem-se às motivações identificadas anteriormente, embora seja interessante verificar algumas alterações nas hierarquias de resposta. Assim, na Baixa, foi sobretudo identificada a importância da área enquanto pólo de atracção histórico e turístico, enquanto no Chiado a importância recai essencialmente sobre o status da área; já em Telheiras, a maior vantagem identificada é claramente o perfil socioeconómico e etário, sendo de considerar também a importância da acessibilidade e da localização. De resto, a localização e o status foram identificados como vantagens importantes em todas as áreas.

Quadro 9 – Vantagens dos *case studies* enquanto áreas comerciais

VANTAGENS	ÁREA			Total
	BAIXA	CHIADO	TELHEIRAS	
Status	8	10	7	25
Localização	6	4	8	18
Área turística/histórica	11	5	-	16
Estrato socioeconómico e etário dos residentes	-	-	14	14
Concentração comercial	6	3	3	12
Quantidade e tipo de movimento	2	8	1	11
Acessibilidade	-	-	9	9
Nenhuma	1	1	4	6
Características urbanísticas	1	2	2	5
Local de trabalho	-	-	5	5
Diversidade comercial	3	-	1	4
Carácter familiar, calmo, residencial do bairro	-	1	3	4
Estacionamento	-	-	2	2
Proximidade dos Armazéns e FNAC	-	2	-	2
Sentimento de pertença	-	2	-	2
Multiculturalidade	-	1	-	1
Abertura a ramos alternativos	1	-	-	1
Comércio de qualidade	-	-	1	1
Lojas-âncora	-	-	1	1
Renascer como centro comercial	-	1	-	1

Fonte: Inquéritos realizados aos empresários locais (2010)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão acerca do comércio revela-se sempre como um assunto complexo pela multiplicidade de diferentes abordagens passíveis de serem levadas a cabo. Esta complexidade acompanha a importância que possui, devido ao importante papel que os diversos sistemas comerciais desempenham na cidade, sobretudo partindo do pressuposto de que a vitalidade de uma área pressupõe a existência de um conjunto de oferta comercial que garantam a atractividade para esta área e para o espaço público circundante. No entanto, as mudanças que se fazem sentir nas cidades e a intensidade crescente com que as mesmas se desenrolam fez com que tenhamos de pensar qual a forma de podermos intervir de modo a minimizar o declínio das áreas que por variados motivos tenham perdido capacidade de atracção. É neste sentido que o conceito de resiliência surge como forma de entender a capacidade que determinados sistemas comerciais têm de se adaptar às mudanças e choques, conseguindo manter a sua capacidade de suprir as necessidades dos seus consumidores.

Desta forma foi adoptada uma metodologia de estudo de case studies que nos permitissem identificar e perceber as razões para que uns sistemas fossem resilientes enquanto outros não o conseguiram ser. No presente artigo foram trazidos 2 case studies: Baixa-Chiado e Telheiras. No que diz respeito ao primeiro conclui-se que esta área não é homogénea, havendo claramente uma distinção entre a Baixa e o Chiado. Enquanto a primeira área perdeu estabelecimentos comerciais no período analisado (1995 – 2007), o Chiado conseguiu aumentar o número de estabelecimentos, cotando-se no presente como uma área comercial de referência no conjunto da cidade de Lisboa. No outro caso de estudo, Telheiras assiste-se a uma oferta comercial bastante recente, com um carácter de comércio de proximidade, pretendendo servir em especial os consumidores daquela área, tendo conseguido aumentar o total de estabelecimentos existentes.

A metodologia adoptada permitiu ainda a obtenção de algumas considerações, sobretudo através dos inquéritos realizados aos empresários locais. Assim não é de descurar a questão do ciclo de vida das diversas áreas comerciais / empresários: realça-se o facto de a maioria dos empresários mais idosos das lojas mais antigas serem aqueles que possuem mais dificuldades em lidar com alguns impactos externos (ex.: “crise conjuntural”), sendo também aqueles com maior dificuldade de adaptação às novas exigências dos consumidores, persistindo uma mentalidade na qual o consumidor tem que se adaptar à oferta do estabelecimento e não o contrário. Este facto está reflectido no baixo ou nulo investimento existente em estratégias inovadoras de marketing e publicidade ao contrário dos empresários de lojas mais recentes onde se verifica algum investimento neste sector, sendo mesmo considerado como muito relevante pelos mesmos. No entanto, um pouco transversal a todos os empresários é importante perceber que o volume de investimentos pode não ser proporcional ao sucesso da loja. Mais importante do que o volume parece ser o tipo de investimentos realizados e se o mesmo não é apenas uma reprodução do que já existe ao invés de trazer alguma inovação para as lojas em causa. Pela capacidade e técnicas de investimento e pelo facto de possuírem na maioria dos casos uma estrutura de gestão a montante que orienta o rumo a seguir pela loja, os *franchisings* e as cadeias mostraram ser, regra geral, os estabelecimentos com maior capacidade de constante adaptação às necessidades dos consumidores, parecendo mais resilientes ou, pelo menos, possuindo uma maior capacidade para o ser.

Outro aspecto relevante diz respeito às expectativas existentes em relação ao comércio. Foi possível perceber que os empresários mais antigos possuem expectativas mais elevadas. Por outro lado, os empresários mais recentes têm expectativas mais baixas, possivelmente mais adequadas à nova realidade das cidades onde a oferta comercial se encontra disseminado por um conjunto mais alargado de pólos comerciais.

Bibliografia

Barata-Salgueiro, T. (2006), Oportunidades e transformação na cidade centro, *Finisterra*, XLI, 81: 9-32

Barata-Salgueiro, T. (1997), Metrópole policêntrica e fragmentada, *Finisterra* XXXII, 63: 179-190

Barata-Salgueiro, T.; Cachinho, H. (2010), "Retail Policy for resilient cities", *submetido para o congresso AESOP, Helsínquia, Finlândia, Julho de 2010*.

Cachinho, H. (1994), O comércio a retalho na cidade de Lisboa, reestruturação económica e dinâmicas territoriais, *Finisterra*, XXIX, 57: 119-144

Cachinho, H. (2006), Consumactor: da condição do indivíduo na cidade pós-moderna, *Finisterra*, XLI, 81: 33-56

Cachinho, H.; Barata-Salgueiro, T. (2010), O Comércio Urbano em Tempos de Turbulência: elementos para avaliar as suas vulnerabilidades e níveis de resiliência, *actas do XII Colóquio Ibérico de Geografia*

Câmara Municipal de Lisboa (2009), O comércio e a restauração da cidade de Lisboa

Fundação Vox Populi (2009), *Conhecer Telheiras*, Lisboa

Hollings, C. S. (1973), Resilience and stability of ecological systems, *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4: 1-23.

Replacis (2010), Ankara meeting Report