

Comércio Cidade e Qualidade de Vida

Teresa Sá Marques

*Assistente e Investigadora da Faculdade de
Letras da Universidade do Porto e Consultora
da "Quaternaire Portugal"*

Gestor de projecto em centro urbano ou gestor de projecto comercial



1. Que partenariado entre a cidade e o comércio?

O Ministério da Economia, designadamente a Secretaria de Estado do Comércio, acompanhando as dinâmicas emergentes abandonou uma postura administrativa fortemente centralizadora dos processos e procurou uma função sobretudo correctiva de excessos da concorrência. Travou as dinâmicas desenfreadas dos grandes centros de distribuição (grandes superfícies e grandes centros comerciais) e criou um programa de apoio à revitalização dos centros históricos ou dos centros das cidades tradicionais. Abandonou uma postura autoritária e assumiu e promoveu o diálogo entre actores do comércio.

Apostou-se no partenariado local entre as autarquias e as associações de comerciantes, actores que estavam na maioria dos centros urbanos de "costas" voltadas. Procurou reforçar tecnicamente as associações de comerciantes, recursos humanos e equipamentos, de forma a criar-lhes melhores condições para responder aos novos desafios do futuro. No entanto, não foi feita uma profunda avaliação dos desafios que os Projectos de Urbanismo Comercial constituíam. Neste sentido, é fundamental apostar na figura de "gestor de projecto", de forma a garantir uma boa execução dos Projectos Comerciais.

Já hoje há um sentimento, cada vez mais generalizado, junto dos profissionais especialistas da economia e da organização do território, que os objectivos e as formas de produzir a cidade e criar desenvolvimento social e económico estão a conhecer uma mutação profunda. Instalou-se a incerteza na sociedade e de um período de previsões e de convicções relativamente ao futuro das cidades e dos territórios passamos para uma fase em que "nada é certo, poucas coisas são prováveis e o que é plausível parece ser razoável O longo prazo parece estar a desaparecer progressivamente do horizonte dos actores económicos e políticos. O voluntarismo dá lugar ao pragmatismo e as estratégias deixam-se ultrapassar pelas tácticas." (Ascher, 1996).

Por outro lado, nas sociedades democráticas, os poderes e os modos de o exercer estão a transformar-se. A tendência ao individualismo que caracteriza a evolução da nossa sociedade, implica que estejam em modificação as relações entre os interesses individuais, interesses colectivos e interesses gerais. É neste quadro de multiplicação de poderes e de inter-relações que se movem as novas formas de organizar e gerir os territórios, assumindo diferentes formas: de descentralização, de participação, de partenariado (em particular público e privado); mas também sintomas de uma crise política, de um desenvolvimento do contencioso, de uma falta de aprofundamento das estratégias.

“Partenariado” é uma grande ideia, que é mais simples na teoria do que na prática. Isto significa que se traz para a mesma mesa de concertação grandes distribuidores (sem quaisquer preocupações de natureza urbana), pequenos comerciantes (que se sentem vítimas das tendências do sector e da ausência de um Estado mais regulador) e uma vasta gama de instituições públicas (as autarquias e as direcções-gerais) ou de âmbito sectorial (associações diversas).

Actores do comércio

Este termo designa as colectividades e organismos públicos, para-públicos (Direcção-Geral do Comércio, Autarquias, etc.) e privados (Associações de Comerciantes, Grupos Económicos, Empresas Comerciais, etc.) fundamentais num processo de revitalização comercial.

Outros actores potencialmente a envolver

Associação dos Promotores Imobiliários, Associação de Proprietários, Associação de Inquilinos, Associações Culturais, de Desporto e de Lazer, Instituições de Segurança e de Defesa Pública, Agências de Desenvolvimento, Associações de Municípios,...

A primeira condição para se atingir razoáveis níveis de partenariado é conseguir mobilizar os actores em torno de um projecto, em termos técnicos, urbanos e institucionais. A elaboração dos projectos de urbanismo comercial ilustra bem uma capacidade local de recriar redes de partenariado de vocação prospectiva. Trata-se de uma reflexão de conjunto sobre uma estrutura comercial, um espaço público e a necessidade de implementar um programa de comunicação em torno do comércio do centro da cidade. Trata-se de activar e reforçar a convergência entre actores através da realização de acções pontuais. Este partenariado pode desencadear processos de coordenação e de desconcentração de políticas urbanas.

O sucesso destes projectos de urbanismo comercial (em sentido abrangente) reside aparentemente na combinação entre experiências de gestão comercial, um “savoir-faire” técnico, na capacidade de definir uma estratégia de marketing, na qualidade do desenho urbano e na habilidade de promover um desenvolvimento colectivo. No entanto, a cidade é mais complexa e depende de um maior número de variáveis, de contextos e de actores.

O desenvolvimento das cidades não depende simplesmente de estratégias colectivas em torno do comércio. O desenvolvimento económico e urbano depende da capacidade de concertação entre Actores Urbanos, onde se incluem os Actores do Comércio.

Depois de termos apostado nos Projectos de Urbanismo Comercial, vocacionados para os centros tradicionais, deveriam ser desenvolvidos Projectos de Desenvolvimento Comercial a partir da confrontação entre a cidade “tradicional” e a cidade “emergente” ou entre o centro urbano e o espaço envolvente. É neste contexto que devem surgir as políticas de aglomeração, baseadas num partenariado ao serviço de uma colectividade alargada. Há que questionar o crescimento periférico sem fim, repensar os valores “patrimoniais” e sociais da cidade tradicional, corrigir os desequilíbrios sociais, ordenar o caos urbano e repensar os espaços rurais. O comércio é pela sua natureza social e económica um domínio crucial na concepção de políticas sectoriais e territoriais.

Cinco requisitos são essenciais:

Partenariados construídos em função de objectivos específicos
Definição de metas a médio e longo prazo
Financiamentos apropriados (públicos e privados)
Inter-municipalidade e inter-institucionalidade nas políticas económicas e territoriais
Estruturas de execução dos projectos eficientes

Em Portugal, a falta de diálogo e de concertação entre os diferentes ministérios e secretarias de Estado fez com que domínios fundamentais não fossem articuladas nestes projectos (designadamente a habitação). Os projectos são concebidos em função dos Programas de Financiamento. Assim, as vertentes dos projectos não estão dimensionadas em função da diversidade dos problemas e das intervenções necessárias mas em função de critérios e objectivos inerentes a cada Programa de Apoio.

Pede-se aos actores locais, autarquias e outras instituições locais, que se multipliquem nas concepções e na gestão de diversificados Projectos. A nível local quer-se integração, articulação, flexibilidade, parcerias, execução das acções, avaliação dos resultados, etc. A nível central gere-se Programas e Políticas com posturas sectoriais, não articuladas e não concertadas. A grande aposta é ainda a boa execução financeira dos Programas, não se pautando sobretudo por critérios de qualidade das intervenções e não havendo políticas profundas que enquadrem e definam Programas.

Alguns fundos, programas e outros instrumentos financeiros de âmbito urbano

Programa de Consolidação do Sistema Urbano (PROSIURB)

Projectos Piloto Urbanos

Programa de Reabilitação Urbana

Iniciativa Comunitária URBAN

Renovação Urbana

Programa de Luta contra a Pobreza

Programa de Erradicação das Barracas (PER)

Programa INTEGRAR

PROCOM

SIFT

.....

Concluindo, nas cidades, “lugares de história, de cultura, de plurifuncionalidade, de identidade, de integração, de encontro, de democracia e de cidadania”, devem ser concebidos e implementados projectos participados em torno da aglomeração. Neste sentido, é fundamental aprofundar a reflexão prospectiva ao serviço do desenvolvimento.

Trata-se de inventar uma nova cidadania, fazendo cidade em parceria e criando novas formas de competitividade económica e de equidade social.

2. Gestor de Projecto ou Gabinete de Gestão de Projecto?

A implementação de um Projecto de Revitalização Comercial exige uma infraestrutura de gestão da reabilitação, dada a dimensão dos projectos, o carácter económico e muitas vezes social da intervenção e o valor arquitectónico e histórico das áreas de intervenção. Desta estrutura organizativa vai depender decisivamente o êxito do projecto. Neste sentido, propõe-se a criação de um Gabinete de Gestão do Projecto de Revitalização Comercial. O Gabinete deverá dispor de meios técnicos e auxiliares suficientes para desenvolver funções técnicas, administrativas, de assessoria e de gestão do Programa. Dada a natureza dos projectos de urbanismo comercial e de desenvolvimento comercial, considera-se que deve sempre existir um Gestor de Projecto e devem estar presentes, internamente ou não, três domínios de valência técnica, que de seguida mencionamos:

1. Arquitectura - urbanismo
2. Economia - emprego
3. Marketing - animação cultural

A função de Gestor de Projecto pode, ou não, ser acumulada com uma das anteriores. A dimensão do Projecto de Revitalização Comercial deve naturalmente ter implicações na dimensão deste gabinete técnico.

Assim, se o projecto tiver uma dimensão reduzida, os três domínios de valência técnica poderão ser subcontratados externamente; se a área a intervir for muito extensa e complexa, as diferentes valências têm de estar presentes e o número de técnicos será naturalmente superior. No entanto, independentemente da dimensão do projecto, a função de gestor de projecto deve ser uma actividade exercida a tempo inteiro.

Arquitectura - urbanismo

Ao arquitecto - urbanista é exigido um forte conhecimento dos regulamentos urbanísticos existentes, de carácter nacional ou de carácter local (regulamentos urbanísticos). Em termos de funções cabe-lhe dar as informações e o apoio técnico aos promotores privados tendo em vista o cumprimento dos regulamentos existentes (exigências arquitectónicas, capacidades de construção/reabilitação, recomendações aos níveis das tipologias de toldos, reclames ou outros equipamentos, etc.). Deve fomentar a qualidade arquitectónica dos projectos, o cumprimento das regras urbanísticas e criar as condições necessárias para que os projectos venham a ser aprovados na Câmara nos prazos previstos no programa de acção.

Neste sentido, compete ao Gabinete:

- assessorar os particulares (senhorios, proprietários e inquilinos) na tomada de decisão relativa à eventual pertinência para desencadear processos de reabilitação física dos espaços comerciais;
- acompanhar a preparação das candidaturas dos particulares;
- acompanhar a execução de obras.

Cabe ao Gabinete fazer a ligação entre os promotores particulares e a Câmara Municipal. Deve colaborar com os serviços da Câmara Municipal na discussão dos projectos de valorização do espaço público (e no acompanhamento da implementação dos mesmos) e nos domínios da limpeza, segurança, estacionamento e política de habitação, dada a sua relevância em matéria comercial.

Concluindo, deve ser elaborado um programa anual de apoio aos particulares e a definição de campanhas de informação/comunicação, com vista ao fomento da participação e à orientação das intervenções físicas nos estabelecimentos comerciais.

Economia - emprego

Neste domínio técnico é fundamental haver competências com vista à avaliação das actividades económicas existentes, das capacidades de sobrevivência do tecido comercial existente, das oportunidades de mercado não aproveitadas, das alternativas existentes em vários domínios (produtos, funções, mercados, imagem, atendimento,...), da necessidade de reformular estratégias. Enfim, há que identificar os problemas económicos e de emprego e abrir alternativas que motivem e desencadeiem a mudança no melhor sentido.

Neste sentido, compete ao Gabinete:

- assessorar os particulares (empresários do comércio) na tomada de decisão relativa à eventual pertinência para desencadear processos de revitalização das empresas;
- acompanhar a preparação das candidaturas dos particulares;
- acompanhar a execução dos projectos.

Cabe ao Gabinete fazer a ligação dos promotores particulares com as instituições de formação profissional, com as instituições de apoio à revitalização das empresas e com, eventualmente, as empresas especializadas na organização dos projectos de candidatura aos diferentes Programas. A concepção de projectos particulares pode excepcionalmente ser desenvolvida internamente pelo Gabinete.

Marketing

Neste campo são essenciais as competências para a definição de uma estratégia de comunicação. Por um lado, deve ser concebido e implementado um programa de informação/comunicação sobre o Projecto de Revitalização Comercial, de forma a aumentar a adesão dos empresários ao Projecto e promover um reforço de participação das diferentes instituições locais e da sociedade civil em geral. Por outro lado, deve ser concebido, em parceria com as instituições da cultura, lazer e desporto e com os próprios comerciantes, um programa de animação que reforce a atractividade e a imagem do centro urbano.

Neste domínio técnico podem estar fortemente concentradas valências de comunicador e animador do Projecto. Cabe ao Gabinete fazer a ligação entre a Câmara Municipal e as instituições locais com competências nas áreas da cultura, do desporto e do lazer, de forma a promover as referidas parcerias e coordenar a execução das diferentes acções.

Neste sentido, compete ao Gabinete:

- articular e reforçar as parcerias entre as instituições locais e os particulares (empresários do comércio) relativamente à concepção e montagem de acções de animação;
- acompanhar e possivelmente preparar a candidatura neste domínio;
- articular e acompanhar a execução das acções.

Gestor de Projecto

Além das funções, papéis e qualidades (quadros seguintes) que são inerentes a qualquer gestor, alguns conhecimentos e sensibilidades devem estar presentes na selecção de um gestor de projecto de desenvolvimento comercial. As exigências do cargo exigem-lhe, por um lado um conhecimento global do sector comercial (contexto internacional, diversidade de grupos e formas de distribuição, grandes estrangulamentos à competitividade, etc.), por outro lado uma visão territorializada do sector (centros tradicionais, comércio de quarteirão, centros comerciais periféricos, comércio em espaço rural, etc.). Os contextos espaciais são muito diversificados e os desafios sectoriais são naturalmente diferentes. É nesta complexidade económica e territorial que se vai mover o Gestor de Projecto.

Funções do Gestor de Projecto

Concepção do projecto, definição das parcerias, montagem de um sistema de informação, montagem da equipa de execução do projecto.

Defensor dos referenciais fundamentais do projecto: metas, objectivos estratégicos e filosofia do projecto.

Coordenação global das actividades na rede de parcerias.

Animação e organização das actividades na rede de parcerias.

Responsabilidades técnica, administrativa, contabilística e financeira do projecto.

Fonte: Adaptado de Quaternaire Portugal / Philippe de Lavergne, 1997, "Metodologia de Concepção de Projectos de Cooperação - Fichas", Programa de Formação de Técnicas em Desenvolvimento Comunitário, Synergy Atlantic Development (policopiado).

Papéis	Qualidades
Líder	Convencimento
Comunicador	Capacidade de tomar decisões
Empreendedor	Flexibilidade
Coordenador	Coordenação
Visionário	Tenacidade
Negociador	Criatividade
	Capacidade para aprender
	Capacidade para reforçar as aptidões dos subordinados
	Capacidade de organização
	Capacidade de adaptar e recriar
	Auto – estima
	Ambição
	Pensamento indutivo

Fonte: Adaptado de ESABE, Andersen Consulting.

As competências e as funções que cabem a um gestor de um projecto de natureza comercial são muito semelhantes às exigidas a qualquer gestor de projecto, no entanto, dada a natureza deste sector económico (muito ligado ao carácter urbano desta actividade), o gestor deve ter capacidades de apreensão dos factores económicos e territoriais em questão. Assim, considera-se que a formação básica (licenciatura: arquitectura, urbanismo, economia, gestão, marketing, geografia, engenharia, sociologia, ...) deve garantir competências gerais na área económica e/ou territorial e que deve ter preferencialmente formação específica na área da gestão de projecto.

Sintetizando, podemos mencionar as seguintes funções e competências que um Gabinete de Revitalização Comercial deve englobar:

1. Capacidade de reconhecer os processos económicos (sobretudo na componente comercial) e territoriais em curso. Neste sentido, deve ter qualidades inerentes à necessidade de acompanhar a realização de um diagnóstico estratégico e prospectivo.
2. Capacidade de envolver as instituições e os agentes económicos locais num projecto colectivo de domínio comercial. Neste sentido, é fundamental animar, negociar, comunicar, envolver e convencer os agentes fundamentais na mudança.
3. Capacidade de liderar um processo de mudança ao nível da competitividade do sector, da qualidade de vida dos consumidores e da qualidade do espaço

colectivo. Neste sentido, deve coordenar, organizar e planear as diferentes actividades, tomar decisões em momentos fundamentais e ainda ser capaz de propor e implementar mudanças ao projecto sempre que os processos o exijam.

4. Capacidade de gerir em flexibilidade, seguindo e tomando decisões com base num pensamento prospectivo mas também intuitivo. Neste sentido, a criatividade, a capacidade de aprender e apreender, de adaptar e mudar são cruciais para um gestor de projecto.

5. Capacidades de relacionamento institucional (um bom conhecimento da administração local e central) e empresarial. Neste sentido as valências nos domínios da negociação e do marketing são fundamentais.

6. O Gabinete em questão deve ser multidisciplinar, ágil, com espírito de grupo e estar munido de capacidades de decisão. Deve ser o órgão de execução do Gabinete de Gestão do Projecto (Direcção-Geral do Comércio, Associação Comercial e Autarquia).

7. Deve funcionar por objectivos, assumidos no acto da realização do protocolo inter-institucional e retratados numa programação anual ao longo da vigência do projecto.

8. O Gabinete deverá estar localizado, necessariamente, no centro da área a intervir. Deve ter visibilidade física, e por isso, funcionar num R/C, num espaço preferencialmente com montra.

9. O Gabinete deve uma dimensão reduzida e deve integrar técnicos muito empenhados na execução do mesmo. O Gabinete poderá criar um guião técnico para as intervenções de pequena monta (intervenções ligeiras) e um Caderno de Directrizes Gerais, subordinando os projectos particulares a algumas opções elementares no que se refere a infra-estruturas (rede de abastecimento de água e electricidade, saneamento, electricidade informática e gás), exigências de segurança, regulamentos urbanísticos nas áreas do mobiliário externo, dos toldos e dos reclames. Poderá ainda definir “plafonds” financeiros segundo os objectivos inerentes ao projecto, podendo elaborar uma matriz de custos por tipologia de intervenção que lhe dê informação fundamental ao acompanhamento da implementação dos projectos e à avaliação dos mesmos.

10. A este Gabinete cabe a primeira apreciação e aprovação dos projectos. Neste sentido, as funções de concepção e aprovação dos projectos são naturalmente incompatíveis e, assim, os projectos só excepcionalmente deverão ser concebidos dentro do Gabinete.

11. Deve organizar um ficheiro de empresas particulares, com competências na área da concepção de projectos particulares, que garantam qualidade e preços razoáveis. Esta informação deverá ser prestada ao particular sempre que este a solicitar.

12. Deve ser elaborado um sistema de avaliação do projecto que acompanhe e avalie o desenvolvimento das acções, que permita identificar os desvios e as necessárias correcções e que capitalize os ensinamentos da própria implementação. No final, há que avaliar os resultados e os impactos em termos económicos, sociais, ambientais e territoriais.

3. Gestor de projectos em centro urbano ou gestor de projecto comercial

A questão não está naturalmente na discussão do perfil de um gestor de projectos em centro urbano, mas no perfil de um gestor de projecto de natureza comercial. Os desafios, as parcerias a desenvolver, os problemas a resolver, os beneficiários, os meios financeiros e os resultados são completamente diferentes. O primeiro tem um trabalho de âmbito alargado em que as competências exigidas são sobretudo de coordenação, articulação e negociação. O segundo tem um trabalho mais circunscrito e exige mais competência em áreas específicas (designadamente a comercial).

O primeiro, seria um adjunto técnico de um presidente da câmara municipal ou de uma junta metropolitana, que lhe competia coordenar, articular e integrar uma complexidade de projectos em curso na área urbana, financiados por diferentes Programas Nacionais ou Comunitários. A sua função é a implementação coordenada de diferentes acções tendo em vista uma estratégia urbana concertada.

O segundo, é um gestor de um projecto concreto de natureza comercial, com objectivos, acções e resultados a atingir. O projecto define assim o âmbito da intervenção e é fruto de um contrato-programa. Este gestor de projecto poderia estar na dependência da Associação Comercial ou da Câmara Municipal, com vantagens e desvantagens para os dois potenciais vínculos.

Uma das grandes questões que se coloca a estes Gestores de Projectos é a sua legitimidade para coordenar, articular, negociar e dinamizar parcerias. A legitimidade deste gestor está naturalmente associada à sua ligação institucional. Em Portugal, o poder autárquico tem competências bem definidas em matéria do desenvolvimento local. Neste sentido, uma ligação

contratual à Câmara Municipal garante uma legitimidade inerente ao poder autárquico. Uma ligação contratual às Associações Comerciais aproxima o Gestor dos promotores particulares (os comerciais) e reforça o papel das associações na implantação dos projectos comerciais. No entanto, a fragilidade destas instituições e a sua fraca representatividade local criam um contexto de incerteza e fragilizam o papel e a importância do Gestor.

Uma questão fundamental para a revitalização e inovação do sector comercial fica aqui em aberto: como transformar as estruturas associativas de cariz comercial em parceiros fortes e activos nos processos de mudança em curso?

Gestor de um projecto de Urbanismo Comercial ou de Desenvolvimento Comercial	Gestor de um centro Urbano
Coordena e articula o desenvolvimento e implementação de uma estratégia e de um projecto de matriz comercial.	Coordena e articula o desenvolvimento e implementação de uma estratégia e de vários projectos matriz urbana, social, económica e ambiental.
A razão de ser do projecto prende-se com os problemas que hoje em dia o sector comercial está a atravessar.	A razão de ser do projecto prende-se com os problemas que hoje em dia as áreas urbanas estão a sentir, de natureza diversificada.
O objectivo central do projecto visa o reforço da competitividade comercial e da qualidade de vida dos indivíduos.	Os objectivos centrais projectos visam o reforço da competitividade urbana, da equidade social e da qualidade ambiental do sistema urbano nacional.
O gabinete de gestão do projecto deverá ser constituído pela associação comercial e a autarquia. As parcerias a incrementar dependerão dos objectivos e das acções a implementar.	O gabinete de gestão do centro urbano deverá ser constituído em primeiro lugar pela autarquia, a quem cabe responsabilidades de animação e coordenação, e pelas diversas instituições representativas do centro urbano.
Os beneficiários do projecto serão em primeiro lugar as empresas comerciais e os consumidores do comércio.	Os potenciais beneficiários dos projectos serão todas as instituições e todos os indivíduos com interesses no centro urbano.