

Universidade de Lisboa
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território



Revitalização do Shopping Center de Massamá

André Filipe Coelho da Costa

Dissertação orientada
pelo Prof. Doutor Herculano Cachinho

Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo, especialidade em
Ordenamento do Território e Urbanismo

2016

Universidade de Lisboa
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território



Revitalização do Shopping Center de Massamá

André Filipe Coelho da Costa

Dissertação orientada
pelo Prof. Doutor Herculano Cachinho

Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo, especialidade em
Ordenamento do Território e Urbanismo

Júri:

Presidente: Doutor Mário Adriano Ferreira do Vale, Professor Catedrático do Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa;

Vogais:

Doutor José Afonso Teixeira, Professor Auxiliar do Departamento de Geografia e Planeamento Regional da FCSH, Universidade Nova de Lisboa;
Doutor Herculano Alberto Pinto Cachinho, Professor Associado do Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa.

2016

Resumo

O objetivo central deste trabalho de investigação, realizado no âmbito do mestrado de Gestão do Território e Urbanismo, consiste na elaboração de uma proposta de revitalização para o Shopping Center de Massamá, um centro comercial de bairro que, como muitas outras da mesma categoria, se encontra em declínio, apesar das mais-valias económicas e sociais que representam para as populações locais.

Para alcançar este objetivo decidimos dividir a dissertação, uma meramente teórica, centrada na leitura ativa da bibliografia de referência, e outra empírica, onde se analisa em profundidade o Shopping Center de Massamá. Na primeira, discutiu-se o conceito de centro comercial, analisou-se a evolução do sector em termos de formatos e as tipologias desenvolvidas para dar conta das mudanças que ocorreram ao longo do tempo. Fez-se igualmente uma evolução do sector em diferentes países, com especial destaque para os EUA e o Reino Unido, e mais detalhadamente Portugal. Nesta parte inclui-se também o capítulo dedicado à análise das diferentes fases de desenvolvimento dos empreendimentos, que vão dos estudos iniciais até à sua gestão quotidiana, passando pela sua construção e comercialização, bem como a abordagem das teorias cíclicas e em particular do ciclo de vida dos centros comerciais para na mesma posicionarmos o shopping center de Massamá.

Na segunda parte, inteiramente dedicada ao Shopping Center de Massamá, faz-se o diagnóstico do empreendimento e apresenta-se um conjunto de elementos que, na nossa perspetiva deveriam fazer parte de uma proposta de revitalização do empreendimento, tendo em consideração a sua sustentabilidade e resiliência num quadro de grande concorrência, como o que se vive na atualidade. Os resultados alcançados permitem-nos não só perceber o ciclo de vida do Shopping Center de Massamá, os problemas que enfrenta e como os ultrapassar, mas também tirar algumas lições para empreendimentos da mesma categoria e, por conseguinte, como intervir no sentido de combater a sua morbidez e que a médio prazo não encerrem as suas portas e passem a alimentar a categoria dos centros comerciais mortos, à qual estão condenados algumas centenas de comerciais de primeira geração.

Os capítulos que integram a segunda parte da dissertação apoiam-se em entrevistas a *stakeholders* do ramo, pesquisa bibliográfica, inquéritos à população e

trabalho de campo na Freguesia de Massamá e no empreendimento. Esta pesquisa empírica permitiu construir um diagnóstico do centro, que ancoramos numa análise SWOT, bem como elaborar uma visão e vários cenários possíveis para a evolução do empreendimento, em função dos quais se elaborou um projeto de revitalização. Apesar dos problemas que se vislumbram na sua implementação, somos da opinião que este projeto tem potencial para devolver ao Shopping Center de Massamá a vitalidade que necessita para conquistar a centralidade que noutros tempos teve ao nível das práticas de compra e abastecimento da população da Freguesia de Massamá.

Palavras-chave: Shopping Center de Massamá, Ciclo de vida, Projeto de revitalização, População local, Centralidade multifacetada.

Abstract

The main objective of this research work, carried out under the Master Planning and Urban Management is to draw up a proposal for revitalization to the shopping center Massamá; a shopping center neighborhood, like many others of the same category, is in decline, despite the economic and social gains they pose to local populations.

To achieve this goal we decided to split the dissertation, a merely theoretical, focused on active reading of the bibliography, and other empirical, which is analyzed in depth the shopping center Massamá. In the first, we discussed the concept of shopping center, analyzed the evolution of the sector in terms of formats and typologies developed to account for the changes that have occurred over time. It is also made an evolution of the sector in different countries, with special emphasis on the US and the UK, and in more detail Portugal. In this part also to include the chapter devoted to the analysis of the different stages of development of projects, ranging from initial studies to their daily management, through its construction and marketing as well as the approach of cyclical theories and in particular cycle life of shopping centers to position ourselves in the same shopping center Massamá.

In the second part, entirely dedicated to the shopping center Massamá, it is the diagnosis of the project and presents a set of elements that, in our perspective should be part of a proposal to revitalize the enterprise, taking into account the sustainability and resilience in a highly competitive framework, as we are experiencing today. The results achieved allow us to not only understand the life cycle of shopping center Massamá, the problems it faces and how to overcome them, but also draw some lessons for enterprises in the same category and therefore how to intervene to combat the its morbidity and the medium term do not close their doors and start to feed the category of dead malls, which are condemned hundreds of commercial first generation.

The chapters that make up the second part of the thesis are supported by interviews with Branch stakeholders, literature, population surveys and fieldwork in Massamá parish and in the enterprise. This empirical research allowed to build a diagnostic center, which anchored a SWOT analysis as well as developing a vision and several possible scenarios for the evolution of the enterprise on the basis of which produced a revitalization project. Despite the problems that are glimpsed in its implementation, we are of the opinion that this project has the potential to return to the shopping center Massamá vitality you need to win the centrality that in other times had the level of purchasing practices and supply the population of the Parish Massamá.

Keywords: Shopping Center de Massamá, life cycle, revitalization project, the local population, multifaceted Centralization.

Agradecimentos

Agradecer ao meu orientador Professor Herculano Cachinho por toda a paciência e auxílio no decorrer deste trabalho de investigação.

Agradecer à minha família em geral, aos meus pais, ao meu irmão e a linda sobrinha que me deu e que motivou ainda mais, aos meus padrinhos e tios, primos e avós, mas com uma palavra especial para a minha mãe porque se não fosse todo o apoio e força que me deu, esta tarefa teria sido muito mais complicada.

Agradecer a todos os meus amigos, em especial àqueles que me ajudaram, que me apoiaram durante este trabalho de investigação. Amigos como Catarina Rosa, Ana Freitas, David Lopes, Daniela Cristóvão, e Filipa Sousa. Outros amigos não serão esquecidos devido ao forte apoio que me deram igualmente. O meu muito obrigado ao João Pinto, Sara Faria, João Mendes, Ricardo Baptista, Patrícia Santos, Inês Henriques, Inês Fonseca, José Fernandes e Marta Costa.

Agradecer a toda a família académica e colegas que estiveram comigo ao longo desta jornada e da qual espero colher os melhores frutos no futuro. Com um obrigado especial à minha colega Daniela Ferreira que a par do Professor Herculano Cachinho funcionaram como uma inspiração no que trata a analisar os centros comerciais.

Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1. Conceito, tipologias e evolução dos centros comerciais.....	8
1.1. Definição de Centro Comercial.....	8
1.2. Tipologias dos centros comerciais.....	10
1.3 Evolução do setor.....	22
1.4 Evolução das tipologias comerciais no início do século XXI.....	29
Capítulo 2. As etapas de desenvolvimento de um centro comercial.....	33
2.1. O processo de desenvolvimento de centros comerciais.....	34
2.2. Estudos prévios.....	34
2.3. Passos a realizar antes de iniciar a conceção de um centro comercial.....	37
2.4. Fase preliminar.....	39
2.5. A fase final de planeamento.....	46
Capítulo 3. Ciclo de Vida dos Centros Comerciais.....	49
3.1. Notas breves sobre as teorias cíclicas do comércio retalhista.....	49
3.2. Enquadramento do ciclo de vida dos centros comerciais.....	52
3.3. As fases do ciclo de vida dos centros comerciais.....	55
3.4 Ciclo de vida dos centros comerciais na AML.....	59
Capítulo 4. Ciclo de vida, problemas e desafios da regeneração do Shopping Center de Massamá.....	62
4.1 Enquadramento geográfico do Shopping Center de Massamá.....	62
4.2 Caracterização do Shopping Center de Massamá.....	64
4.3. Ciclo de vida do Shopping Center de Massamá.....	69
4.4. Análise de diagnóstico do Shopping Center Massamá.....	73
4.5. Análise SWOT.....	87
Capítulo 5. Elementos para um projeto de revitalização do Shopping Center de Massamá.....	93

5.1 Visão	94
5.2 Cenários de prospectiva estratégica	95
5.3. Elementos para o desenho de um projeto de Revitalização do Shopping Center de Massamá	104
Conclusão	110
Bibliografia	115
Anexos	121
Anexo 1- Inquérito à população residente da Freguesia de Massamá	i
Anexo 2- Entrevista aos Responsáveis do Shopping Center de Massamá, Fernando Ribeiro .	iii
Anexo 3- Entrevista ao Gestor do centro comercial de Alvalade, Dr. Miguel Simão	vi
Anexo 4 - Entrevista ao Presidente Dr. Pedro de Oliveira Brás da União de Freguesias Massamá/Monte Abraão	viii
Anexo 5 – Estratégias, Critérios de Revitalização	x

Índice de Figuras

Figura 1 - Evolução dos centros comerciais na Área Metropolitana de Lisboa Norte.....	30
Figura 2 - Etapas de desenvolvimento de um Centro Comercial	33
Figura 3 - Ciclo de vida de um centro comercial	55
Figura 4 - Ciclo de vida dos centros comerciais da Área Metropolitana de Lisboa Norte.....	60
Figura 5 - Critérios de revitalização para um centro comercial em declínio.	61
Figura 6 - Localização do Shopping Center de Massamá.	63
Figura 7 – Evolução da população na Freguesia de Massamá entre os anos de 1991 e 2011 em valores absolutos.	64
Figura 8 - Entrada do Shopping Center de Massamá. Fonte: Unidade de Gestão do Shopping Center de Massamá	65
Figura 9 - Planta do Shopping Center de Massamá, R/C andar.	66
Figura 10 - Planta do Shopping Center de Massamá, 1º andar.	67
Figura 11 - Análise comparativa entre o comércio da Freguesia de Massamá e o Shopping Center de Massamá.	75
Figura 12 - Análise comparativa entre os serviços da Freguesia de Massamá e o S.C. de Massamá.....	76
Figura 13 - Total de lojas do Shopping Center de Massamá.....	77
Figura 14 - Lojas destinadas a comércio do Shopping Center de Massamá.	78
Figura 15 - Lojas destinadas a serviços do Shopping Center de Massamá.	79
Figura 16 - Planta funcional do Shopping Center de Massamá, R/C.....	80
Figura 17 - Planta funcional do Shopping Center de Massamá, 1º andar.	81
Figura 18 - Descrição do Shopping Center de Massamá.	85
Figura 19 - Atividades realizadas no Shopping Center de Massamá.	85
Figura 20 - Razões pelas quais não frequenta o Shopping Center de Massamá.	86
Figura 21 - Análise SWOT do Shopping Center de Massamá.....	89
Figura 22 - Cenários para o Shopping Center de Massamá.	96
Figura 23 - Ramos de atividade que a população inquirida gostaria de ver implantados no Shopping Center de Massamá.	99
Figura 24 - Marcas a implantar no Shopping Center de Massamá, de acordo com a população inquirida.	100

Figura 25 - Mudanças que a população inquirida gostaria de ver no Shopping Center de Massamá.....	102
Figura 26 - Proposta de projeto de revitalização para o Shopping Center de Massamá.	106

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tipologia dos centros comerciais norte-americanos - Greef (1961)	11
Tabela 2 - Tipologia dos centros comerciais belgas – Mérenne-Schoumaker (1974)....	12
Tabela 3 - Tipologias dos centros comerciais desenvolvidas nos anos oitenta	13
Tabela 4 - Tipologias de centros comerciais do ICSC (1996) e de Reynolds (1993). .	15
Tabela 5 - Tipologias de centros comerciais da APCC (adapatado)	18
Tabela 6 - Tipologias de centros comerciais portugueses	20
Tabela 7 - Atributos das fases do ciclo de vida dos centros comerciais.....	53
Tabela 8 - Total de lojas do Shopping Center de Massamá e ramos de atividade	82
Tabela 9 - Dimensões de análise para a realização da Análise SWOT	87

Introdução

A minha motivação para a escolha do tema dos centros comerciais de bairro e a sua revitalização nasce, primeiramente, dos assuntos debatidos na unidade curricular de Geografia do Comércio e o Consumo, do primeiro ciclo de estudos em Geografia, bem como das temáticas aí abordadas: os centros comerciais, o comércio e o consumo na sua relação com a cidade. As relações que os consumidores estabelecem com os centros comerciais e como os mesmos devem responder às necessidades dos consumidores, de forma a também criarem a sua própria identidade e ainda fomentarem a economia local, foram também outras questões que me alimentaram o interesse por esta problemática.

No seminário de investigação em Geografia Humana, que encerra o primeiro ciclo de estudos, tive igualmente a possibilidade de realizar um projeto nesta área, dedicado à implantação do centro comercial Colombo. Assim, os centros comerciais foram sempre um tema que apreciei. Desde cedo quis compreender a sua organização interna, o porquê da sua localização, a composição do seu *mix comercial*, a atração que os mesmos exercem sobre os consumidores e não menos importante compreender como os mesmos se constituem numa comunidade como uma “centralidade” comercial e cultural.

Outra razão que influenciou a minha escolha por este tema prende-se com a minha área de residência, já que sempre vivi em Massamá, tendo feito a grande parte do meu percurso escolar e criado laços afetivos nesta Freguesia, podendo mesmo considerar-se um género de topofilia.

Assim, se tivermos em conta que Massamá sempre foi a “minha casa”, e que acompanhei desde cedo o seu processo evolutivo em termos de urbanização, comércio, consumo e eventos culturais, pode-se ter aqui já alguns ingredientes da escolha do local e da problemática. As razões afetivas são ainda mais fortes em relação à nossa opção pelo centro comercial de Massamá. A minha identificação com este centro talvez tenha a ver com o facto de ter passado no mesmo uma parte do meu tempo livre em convívio com a família e amigos, por ter assistido de perto aos eventos que lá ocorriam ou até à mudança do *mix comercial*, e por último assistir ao seu declínio e querer de alguma forma contribuir para revitalizar este espaço comercial.

Naturalmente, as razões pessoais são importantes na definição da escolha de um tema de investigação, mas nesta não se podem descurar as razões científicas. Desde cedo se constatou que os centros comerciais foram um fenómeno de sucesso, em grande parte devido às variadas experiências que ofereciam aos consumidores, estejam estas relacionadas com as compras e o abastecimento ou com o lazer e o entretenimento. O seu sucesso foi na realidade tão grande que rapidamente se propagou no território e se multiplicaram os formatos. Estes que numa fase inicial eram apenas um produto imobiliário, promovido por construtores sem qualquer experiência na produção de espaços de consumo, virado para o lucro rápido, rapidamente estes se tornam apetecíveis ao capital de grandes grupos económicos, que transformam os mesmos num produto comercial e de consumo de elevada rendabilidade, captando o interesse dos estudiosos de diferentes áreas disciplinares, em que a geografia não constitui uma exceção.

A visibilidade de alguns estudos, associada ao elevado número de empreendimentos que hoje vivem mergulhados num profundo declínio, e com o seu encerramento no horizonte, levou-nos a questionar sobre os fatores que estão na base do seu declínio e se a situação não pode ser invertida. Este problema assume particular importância pois, como demonstrou Ferreira (2015), são inúmeras unidades que já encerraram as suas portas e/ou que se encontram num estado de morbidez, que economicamente caminham de forma rápida para o seu encerramento.

A carência de estudos sobre os empreendimentos que parecem ter chegado ao fim do seu ciclo de vida e, mais ainda, sobre a sua possível revitalização, justificam que tivéssemos orientado a nossa investigação para o desenvolvimento de um diagnóstico do Shopping Center de Massamá bem como para a elaboração de um projeto para a sua revitalização. Esta é uma tarefa muito difícil, sobretudo devido à pouca bibliografia disponível e ao estado avançado da degradação do empreendimento. No entanto achamos que pelo menos merece que se leve por diante a investigação, até porque se podem retirar algumas lições da análise de outros casos.

Perante a situação de declínio em que se encontra o empreendimento e a nossa vontade em refletir sobre a sua revitalização, elaborámos a seguinte questão de

investigação: *“Como revitalizar o Centro Comercial de Massamá para devolver a sua centralidade na comunidade local?”*.

No seguimento da questão de investigação levantada formulou-se a seguinte hipótese: *“Se os centros comerciais de bairro são uma peça importante na identidade da população e no fortalecer da economia local como uma centralidade, então uma forma de revitalizar o centro comercial é torná-lo de novo competitivo, para responder às necessidades e desejos da população e devolver ao mesmo a centralidade que teve em Massamá”*.

Para responder à questão de partida e validar a hipótese formulada, a investigação comportará duas fases do ponto de vista da recolha da informação. A primeira fase consistirá na revisão da literatura sobre esta problemática, tendo por base pesquisa bibliográfica e entrevistas exploratórias. Com esta pretende-se fazer uma breve sinopse sobre a forma como a vida e morte dos centros comerciais tem sido abordada, incluindo as estratégias usadas na sua revitalização. A segunda fase, inteiramente consagrada ao Shopping Center de Massamá, de teor empírico, envolverá a realização de inquéritos e observação in loco, e análise documental. Com esta pretende-se analisar o ciclo de vida do empreendimento, perceber os fatores que influenciaram o seu dinamismo e refletir sobre a sua revitalização. Assim foram determinados os seguintes objetivos de investigação:

- Identificar quais as principais tipologias de centros comerciais ao longo dos anos, através de pesquisa bibliográfica para saber como se agrupam os centros comerciais em termos, de oferta, localização e dimensão;
- Clarificar quais as etapas que devem ser realizadas no desenvolvimento de um centro comercial, através de pesquisa documental para conceber um projeto mais seguro;
- Explicar o ciclo de vida dos centros comerciais, através de pesquisa bibliográfica para uma melhor compreensão das suas diferentes fases e o surgimento de novas tipologias;
- Construir um diagnóstico do Shopping Center de Massamá recorrendo a uma análise SWOT para posicionar o mesmo nas fases do ciclo de vida destes empreendimentos;

- Descrever quais os cenários mais prováveis para o Shopping Center de Massamá, através da análise das entrevistas e inquéritos para alcançar o cenário mais realista;
- Apresentar um projeto de revitalização com base em toda a informação analisada para que o Shopping Center de Massamá possa recuperar a sua centralidade.

A investigação desenvolvida comporta do ponto de vista metodológico quatro fases, que descrevemos brevemente de seguida.

Numa primeira fase foram realizadas algumas entrevistas exploratórias, de forma a perceber melhor o fenómeno dos centros comerciais de bairro e ou condomínios comerciais. Foram realizadas entrevistas a responsáveis do Shopping Center de Massamá para nos inteirarmos sobre o seu ciclo de vida (contexto em que surge, momento atual, futuros possíveis, ...); ao presidente da junta de Freguesia de Massamá, para perceber qual o papel do poder local relativamente ao empreendimento e a sua importância, enquanto centralidade em Massamá; à entidade gestora do Centro Comercial de Alvalade, uma vez este centro depois de ter encerrado portas conseguiu reabrir de novo, sendo hoje visto como um caso de sucesso e que poderia ser aplicado no Shopping Center de Massamá. Foram igualmente realizadas algumas leituras sobre o tema para perceber melhor o fenómeno dos centros comerciais, desde o seu aparecimento até ao seu estado atual, com os seus pontos fortes e limitações. Em paralelo a estas ações realizou-se observação in loco para compreender melhor as dinâmicas do Shopping Center de Massamá, tipo de público, horários de visita e lojas mais requisitadas.

A segunda fase orientou-se mais para a pesquisa bibliográfica para começar a conceber o enquadramento teórico da dissertação, sobre a qual concluímos que deveria comportar três partes. A primeira englobaria o conceito de centro comercial, as tipologias de centros comerciais e a respetiva evolução nos EUA, na Europa e em Portugal, e por fim a evolução do sector dos centros comerciais, adotando o mesmo método quando nos referimos às suas tipologias, isto é, partir do geral para o particular, através de uma análise multi-escalar. A segunda parte do enquadramento teórico englobaria o desenvolvimento de um centro comercial, isto é, as decisões a tomar antes de se iniciar um projeto desta envergadura, as suas fases de desenvolvimento

(planeamento, construção e abertura) e as especificidades que cada uma destas encerra. Por fim, a terceira parte do enquadramento teórico é dedicada ao ciclo de vida dos centros comerciais, mas não sem antes passarmos de forma breve pelas teorias cíclicas vulgarmente aplicadas ao comércio retalhista. Nesta fase preocupamo-nos tanto com a descrição das diferentes fases do ciclo (aparecimento ou inovação, crescimento, maturidade e declínio) como com as especificidades que podem conter dependendo da tipologia dos empreendimentos ou do país em que se encontram implantados, que pode introduzir dinâmicas diferentes, nomeadamente em relação à duração de cada fase do ciclo de vida e os fatores que condicionam tal dinamismo. Encerra-se o enquadramento teórico com uma breve abordagem do fenómeno na realidade nacional.

A terceira fase engloba o caso de estudo, o Shopping Center de Massamá. No entanto esta foi dividida em duas partes distintas. A primeira centrada na análise do Shopping Center de Massamá ao longo do tempo (passado e presente) e a segunda focada no futuro do empreendimento. Mas antes de passarmos ao Shopping Center de Massamá, propriamente dito, existiram alguns estudos e levantamentos de informação e seu tratamento estatístico, gráfico e cartográfico que tiveram de ser realizados. No que se refere à informação foram retirados dados do INE, respeitantes ao município de Sintra e à Freguesia de Massamá. Esta recolha de dados tinha como objetivo perceber as mudanças demográficas da população residente, desde a implantação do Shopping Center de Massamá até ao momento presente. Posteriormente procedeu-se ao tratamento estatístico da informação recolhida, através da realização de gráficos e tabelas para uma melhor visualização da informação (em anexo). No que toca ao trabalho empírico foi também realizado um levantamento comercial da Freguesia de Massamá, de forma a perceber qual a “concorrência” existente na Freguesia que pode ajudar a explicar as dinâmicas do Shopping Center de Massamá.

No que diz respeito propriamente ao Shopping Center de Massamá, foram realizadas, num primeiro momento, algumas reuniões com os responsáveis do empreendimento para registar a evolução sofrida pelo mesmo desde a sua inauguração, nomeadamente em termos do *mix comercial*, das lojas abertas e fechadas, das intervenções realizadas pelos gestores e ainda as potencialidades e constrangimentos do espaço comercial.

Na reconstrução do passado do centro comercial e sua evolução até à atualidade foram realizadas algumas entrevistas a lojistas que operam no centro desde a sua inauguração, de forma a recolher as suas opiniões e também de colmatar a intransigência do grupo promotor/construtor em nos conceder uma entrevista. A recolha de informação e análise documental na Câmara Municipal de Sintra em termos do seu plano de implantação foi útil para perceber o contexto do licenciamento do empreendimento.

Falando do presente do centro, as entrevistas também se relevaram uma ferramenta útil para perceber o estado atual do centro e o que se tem feito para aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças do seu declínio. Outra ferramenta utilizada nesta fase foi a realização de inquéritos à população residente em Massamá para perceber como esta vê o centro, se o frequenta ou não, e o porquê de isso acontecer. Esta informação, a juntar ao levantamento de lojas vazias, abertas, os ramos de atividade a que se destinam e como foram evoluindo revelaram-se de grande utilidade. Este levantamento será apresentado através de plantas funcionais e quadros de síntese que servem de complemento às primeiras. A análise de toda esta informação culmina na realização de um diagnóstico do empreendimento para o qual nos socorremos de uma análise SWOT.

Os inquéritos à população residente revelaram-se também cruciais na projeção do futuro do empreendimento e a sua possível revitalização como centralidade económica e social em Massamá. Estes foram usados na avaliação das representações da população sobre o empreendimento e nas mudanças que gostariam de ver no mesmo de forma a frequentá-lo com mais regularidade. Estas representações tornam-se importantes no desenho de estratégias de revitalização que vão ao encontro das necessidades e desejos da população. No entanto, tendo em consideração as características do Shopping Center de Massamá e os problemas que hoje afetam os centros comerciais do mesmo formato em Portugal, seria de uma grande fragilidade não recorrermos à ferramenta da prospetiva no desenho de futuros possíveis para o empreendimento. O futuro do Shopping Center de Massamá é assim abordado em termos de cenários de futuros possíveis, uns mais desejados do que outros, tendo por base estratégias de revitalização ancoradas na ligação do centro com a comunidade local e o papel que se quer que desempenhe em Massamá. Por fim apresentaremos um projeto

de revitalização que, em grande medida, sintetiza toda a informação recolhida e analisada no decorrer da investigação, de forma a gerar um futuro desejável para o Shopping Center de Massamá, que o leve a recuperar o protagonismo que teve noutros tempos na Freguesia de Massamá.

Capítulo 1. Conceito, tipologias e evolução dos centros comerciais

Este capítulo serve de introdução à temática dos centros comerciais e, em particular, para responder às seguintes questões: “Em que consiste esta forma de comércio?”; “Como é que esta fórmula é definida em diferentes países e por diversos autores?”; e “Como é que o fenómeno evoluiu ao longo do tempo?”. Por conseguinte, na abordagem destas questões é de extrema importância perceber o contexto em que surgem os centros comerciais e a respetiva evolução, primeiro num contexto internacional e depois no espaço nacional. O mesmo exercício se fará quando realizarmos uma breve análise das diferentes tipologias de centros comerciais.

1.1. Definição de Centro Comercial

A primeira definição elaborada de centro comercial surge nos anos setenta através do *Urban Land Institute (1977)* sob a designação de *shopping center*. De acordo com esta entidade, um centro comercial consiste “num grupo de estabelecimentos comerciais arquitetonicamente unificado, construído num local planeado, promovido, possuído e gerido como uma unidade, cuja localização, dimensão e tipo de lojas que alberga, se encontram intimamente relacionados com a área de mercado que serve. Frequentemente, estes empreendimentos fornecem no local ou na sua proximidade um parque de estacionamento, adequado ao número e tipo de estabelecimentos”.

Em 1983, a Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE) inclui nesta categoria os “empreendimentos comerciais planeados, dotados de administração única centralizada que satisfaçam os seguintes requisitos: a) sejam compostos de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços, e que permaneçam, em maior parte, objeto de locação; b) estejam os locatários sujeitos a normas contratuais padronizadas, visando a manutenção do equilíbrio da oferta e a funcionalidade, para assegurar, como objetivo básico, a convivência integrada; c) o preço da renda varie, pelo menos em parte, com o volume de vendas; d) forneça aos seus utentes estacionamento permanente e tecnicamente bastante.” (ABRASCE, 1983)

Quando comparadas estas definições têm em comum o facto dos centros comerciais venderem bens e prestarem serviços num espaço dotado de unidade de gestão e proporcionarem no mesmo espaço ou em espaço contíguo, estacionamento. A Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE, 1983) acrescenta ainda um novo dado, ao referir que o valor de arrendamento deve variar consoante o volume de vendas, além da existência de um certo equilíbrio do *mix comercial*.

Em Portugal, tendo por base a *Portaria n.º 424/85 de 5 de Julho*, integram-se na categoria dos centros comerciais, os empreendimentos comerciais que reúnam cumulativamente os seguintes requisitos: a) possuam 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 atividades diversificadas e especializadas; b) 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; c) o conjunto dos empreendimentos terá de possuir unidade de gestão, entendendo-se por esta a implementação, direção e coordenação dos serviços comuns, bem como a fiscalização do cumprimento de toda a regulamentação interna; d) o período de funcionamento (abertura e encerramento) das diversas lojas deverá ser comum, com exceção das que pela especificidade da sua atividade se afastem do funcionamento usual das outras atividades instaladas.

Após a leitura dos primeiros três tópicos, constatamos parecenças relativamente às duas definições anteriores, como a oferta de bens e serviços, a existência de unidade de gestão e a instalação das lojas num único edifício ou em edifícios interligados (*Portaria n.º 424/85 de 5 de Julho*). No entanto, a definição portuguesa acrescenta o ponto dos horários de funcionamento, alertando para o facto de ter de existir um horário comum em termos de abertura e encerramento, à exceção de algumas atividades que devido à sua especificidade “obriguem” a um outro tipo de horário como é o caso dos cinemas.

Em 1998, a Direção Geral do Comércio e da Concorrência (DGCC, 1998) designa de centro comercial «os conjuntos de estabelecimentos de venda a retalho e de serviços, em número mínimo de doze, concebidos, realizados e organizados como uma

unidade. Existe uma entidade gestora que escolhe os ramos de comércio, os lojistas, a sua localização, a política de comunicação e de animação, assegurando uma série de serviços aos lojistas» (DGCC, 1998)

Quando se compara as duas definições desenvolvidas no espaço nacional, reparamos que existe uma certa semelhança, sobre a realidade descrita, nomeadamente em relação à composição da oferta, ao número mínimo de lojas (12), e à posse de unidade de gestão dos empreendimentos.

A *Associação Portuguesa de Centros Comerciais (APCC, 1998)*, adota com algumas alterações de pormenor (número mínimo de estabelecimentos – 15, existência de planeamento prévio do *mix comercial*), a definição proposta pelo governo na portaria n.º 424/85.

Em jeito de compilação das várias definições anteriormente referidas, constatamos que todas veem o centro comercial como um produto comercial apetrechado de comércio e serviços com uma gestão unitária, geralmente planeados e com oferta de estacionamento. As diferenças estão essencialmente concentradas no número de lojas e naquilo que podemos considerar como unidade de gestão, existindo cada vez mais a preocupação com os itens que fazem dos centros comerciais espaços planeados desde a sua origem para esse fim, por oposição a outras realidades, como os condomínios, que raramente cumprem tais requisitos e resultam de adaptações de edifícios concebidos para outros fins.

1.2. Tipologias dos centros comerciais

As primeiras tipologias foram elaboradas nos EUA durante os anos cinquenta, tendo em conta a dimensão dos empreendimentos, o seu *mix comercial* e respetiva área de influência (Cachinho, 2000). Assim os centros comerciais começam por se hierarquizar em três grandes categorias: os centros de vizinhança/ locais ou de bairro, os centros de comunidade/sub-regionais e os centros regionais. Pese embora algumas diferenças, em termos do que são as suas características em relação aos critérios utilizados, as classificações de Baker e Funaro (1951), Hoyt (1958), Berry (1959) e Greef (1961), representam bons exemplos destas classificações tripartidas.

As três classificações referidas anteriormente, independentemente das suas especificidades, mostram-nos uma relação de complementaridade. Depois de ultrapassadas as dificuldades da Segunda Guerra Mundial, o fenómeno dos centros comerciais começa a ganhar importância no continente europeu e com o seu crescimento diversificam-se também as classificações. Nas Tabelas 1 e 2 apresentam-se as tipologias tripartidas propostas por Greef (1961) para os centros norte-americanos e de Mérenne-Schoumaker (1974), para os centros belgas, ilustrativas das classificações então desenvolvidas (Cachinho, 2000).

Tabela 1- Tipologia dos centros comerciais norte-americanos - Greef (1961)

Parâmetros	Neighbourhood center (c. de vizinhança)	Community center (c. de comunidade)	Regional center (c. regional)
Superfície total	2-4 Hectares	4-6 Hectares	14-30 e mais Hectares
Área comercial bruta (ABL m ²)	2300 – 7000	6000 – 30 000	> 30 000
Lojas âncora	Supermercado Drugstore Grande armazém	Grande armazém Supermercado Armazém popular	1 a 2 grandes armazéns
N.º de lojas	10 – 20	20 - 40	> 40
Natureza da oferta	Bens e serviços de consumo/uso diário	Bens e serviços de consumo/uso diário e ocasional	Leque diversificado de bens e serviços (réplica do centro da cidade)
População mínima ✓ famílias ✓ pessoas	500 – 4000 2500 – 20 000	15 000 – 30 000 45 000 – 120 000	30 000 – 300 000 100 000 – 1000 000
Área de influência	15 minutos a pé 3–5 minutos de automóvel	10 minutos de automóvel	20 minutos de automóvel
N.º de lugares de estacionamento	500 – 1000	1000 - 3000	3000 – 10 000
Localização	✓ Eixos de saída das cidades; ✓ Ao longo das radiais que ligam a cidade à periferia	✓ Intersecção dos eixos de saída e vias de acesso; ✓ Pontos de acesso aos grandes eixos de circulação	✓ Epicentro de várias aglomerados urbanos; ✓ Periferia das grandes cidades (cerca de 20 Km do centro)

Fonte: P. de Greef (1961). «Les shopping centers aux Etats Unis», *Revue Belge de La Distribution*, Julho-Agosto, p. 17. Adaptado por Cachinho 2000.

Tabela 2- Tipologia dos centros comerciais belgas – Mérenne-Schoumaker (1974)

Parâmetros	Centre local (vizinhança ou proximidade)	Centre moyen (c. médio ou de comunidade)	Centre régional (c. regional)
Área comercial bruta (ABL m²)	< 10 000	10 000 – 20 000	> 25 000
Lojas âncora	Supermercado Ou G. armazém popular	Grande armazém G. Armazém popular ou Hipermercado 1-2 supermercados	Grandes armazéns Armazéns populares Supermercados
N.º de lojas	10 – 15	20 - 40	> 50
Natureza da oferta	Bens e serviços de consumo/uso diário	Bens e serviços de consumo/uso diário e ocasional	Leque diversificado de bens e serviços
Área de influência N.º de habitantes	3000 – 4000	40 000 – 100 000	>120 000
Raio de atracção	Menos de 5 minutos de automóvel ou 10 minutos a pé	Menos de 10 minutos de automóvel ou 15 minutos a pé	15 minutos de automóvel

Fonte: B. Mérenne-Schoumaker (1974). «Les grands centres commerciaux en Belgique», *Bulletin de la Société Géographique de Liège*, N.º 10, Dez., pp. 15-16. Adaptado por Cachinho 2000.

De uma forma geral, podem-se verificar semelhanças entre si: a hierarquia entre os três níveis, em relação à dimensão dos empreendimentos, a natureza do *mix comercial* e as funções que desempenham. As diferenças a destacar estão relacionadas com os princípios propostos pelos dois autores para cada uma das categorias definidas; um “problema” bastante aceitável quando comparadas as realidades do continente americano face ao continente europeu (habitação e uso do automóvel nas viagens com fins de abastecimento de bens de uso frequente ou a realização de compras de bens de uso mais ocasional).

Nos anos oitenta muitas classificações são realizadas, mas se numa primeira análise podem parecer distintas, nomeadamente no que toca à sua terminologia e graus de especificidade, a verdade é que em termos práticos todas as classificações usufruem de aspetos comuns que permitem a sua fácil comparação. A título de exemplo, enquanto

Rogers (1984) continua a empregar os três níveis propostos pelas classificações tripartidas, Mérenne-Schoumaker (1983) opta por utilizar apenas duas delas, eliminando à partida o nível intermédio (centros de comunidade), e Dawson (1983) insere as mesmas num grande grupo, designado *por General purpose free-standing shopping centres*, acrescentando à antiga hierarquia duas novas categorias: os *strip centres* e os centros *super-regionais*.

No entanto, será conveniente referir que qualquer uma das tipologias acrescenta novas categorias de centros que tendo em conta a sua localização ou o carácter do *mix comercial* não vão tão ao encontro da tradicional hierarquia. Rogers (1984) introduz assim, os centros temáticos (*theme centres*), os centros multi-usos (*multi-use centres*) e os *outlets* (*factory Outlet* ou *Off-price centre*). Pese embora com outra terminologia estes tipos de empreendimentos vão encontrar-se também na tipologia de Dawson (1983).

Tabela 3 - Tipologias dos centros comerciais desenvolvidas nos anos oitenta

S. Rogers (1984)	B. Mérenne-Schoumaker (1983)	J. Dawson (1983)
1. Regional shopping centres 2. Community shopping centres 3. Neighbourhood shopping centres 4. Theme centres 5. Multi-use centres 6. Factory outlet or off-price centres	1. Centres commerciaux d'intérêt local, de voisinage, de proximité 2. Grands centres commerciaux régionaux périphériques ou en ville nouvelle 3. Centres commerciaux liés à des opérations de rénovation urbaine ou de renforcement du centre-ville 4. Centres commerciaux autour d'hypermarché 5. Centres commerciaux liés aux développements de diverses réalisations	6. General purpose free-standing shopping centres: ✓ Neighbourhood ✓ Community ✓ Regional ✓ Strip ✓ Super regional 2. General purpose centres in shopping districts (renewal centres): ✓ Infill ✓ Extension ✓ Core replacement 3. Multi-use centres 4. Ancillary centres 5. Speciality centres 6. Focused centres

Fonte: J. A. Dawson (1983). *Shopping centre development*, p. 26.

D. S. Rogers (1984). «Trends in retailing and consumer behaviour», in Davies e Rogers eds., p. 16.

B. Mérenne-Schoumaker (1983). «Livres-service et centres commerciaux en Europe. Evolution récente», *Bulletin de la Société Géographique de Liège*, N.º 19, p. 73. Adaptado por Cachinho (2000).

Além destas novas categorias que acabámos de apresentar, Dawson (1983), dando particular importância à localização e à natureza dos projetos, considera ainda outros tipos de centros de difícil integração na tipologia de Rogers mas em contrapartida presentes na classificação de Mérenne-Schoumaker (1983). O primeiro grupo, que Dawson designa de «*General purpose centres in shopping districts*», ou se preferirmos os «*renewal centres*», correspondem na tipologia da autora belga aos «*centres liés à des opérations de rénovation urbaine ou de renforcement du centre-ville*», que se podem traduzir por «centros comerciais associados a operações de renovação urbana», ou de requalificação das áreas centrais (Cachinho, 2000).

O autor britânico considera ainda uma outra categoria de empreendimentos, não contemplada pelas restantes tipologias, e que designa de *ancillary centres*. Na verdade não são mais do que uma variante dos *multi-use centres*, mas que se distinguem dos mesmos pelas especificidades que apresentam tanto ao nível dos padrões de localização e do *mix comercial*, como ao papel que o comércio desempenha no conjunto dos empreendimentos em causa. Os referidos centros são caracterizados por possuírem uma atividade comercial que se subordina às restantes funções.

Na nova fase de difusão do fenómeno, novas tipologias foram concebidas pelas mais distintas entidades. Algumas nada ou pouco trazem de novo às já apresentadas, no entanto, outras, sem romperem com as anteriores, introduzem diferenças substanciais, ao nível da dimensão, da forma, dos padrões de localização, do *mix comercial* e das formas de gestão, testemunhando, não só, a grande vitalidade que o conceito regista em diferentes contextos socioculturais, mas também a grande capacidade que este tem em renovar as suas formas para manter e/ou alargar a sua influência no mercado e conquistar todos os dias novos consumidores.

Das quatro classificações apresentadas, a de Reynolds sustentada na observação das características dos centros comerciais europeus é, indubitavelmente, a mais inovadora, justificando-se por isso que se façam aqui algumas observações complementares.

Tabela 4 - Tipologias mais recentes de centros comerciais do ICSC (1996) e de Reynolds (1993).

<p>International Council of Shopping Centers (ICSC) – 1996 -</p>	<p>J. Reynolds - 1993 -</p>
<p>1. Neighborhood center 2. Community center 3. Regional center 4. Superregional center 5. Theme/Festival center 6. Fashion/Speciality center 7. Outlet center 8. Power center</p>	<p>Tipologia dos centros comerciais europeus 1. Regional shopping centre (+30 000 m²) <i>(Centres commerciaux régionaux, Grandes centros periféricos, Regionalen shopping-centre; duas ou mais âncoras)</i> <i>Localização</i> ✓ central area in tradicional core <i>(variantes)</i> ✓ central area adjacent traditional core ✓ non-central suburban growth pole ✓ green field site/transport node <i>composição</i> ✓ Hypermarket-dominated <i>(variantes)</i> ✓ department & variety-store dominated ✓ food, non-food and leisure anchors</p>
<p>Associação espanhola de centros comerciais - 1999 - 1. Centros comerciales regionales 2. Centros comerciales grandes 3. Centros comerciales pequeños 4. Galerías comerciales urbanas 5. Fundamentados en un hipermercado 6. Parques de actividades comerciales 7. Centros temáticos de fabricantes y/o ocio 8. Mercados</p>	<p>2. Intermediate centres (10 000 – 30 000 m²) <i>(centres intercommunaux, centros intermédios, que integram pelo menos uma âncora)</i> <i>Localização</i> ✓ on-central suburban community <i>(variantes)</i> ✓ green field site/transport node <i>composição</i> ✓ hypermarket-anchored <i>(variantes)</i> ✓ speciality non-food anchored</p>
<p>Associação portuguesa de centros comerciais APCC – 1998 – A. Atendendo à dimensão 1. Centro comercial local 2. Centro comercial de bairro 3. Centro comercial sub-regional 4. Centro comercial regional 5. Centro comercial supra-regional B. Atendendo à loja âncora dominante 6. Centro comercial baseado em hipermercado 7. Centro comercial baseado em supermercado C. Atendendo à inserção na área urbana 8. Centros comerciais de centro de cidade e/ou áreas de tecido comercial denso 9. Centros comerciais em áreas urbanas com fraca densidade comercial</p>	<p>3. Retail parks (5 000 – 20 000 m²) <i>(Centres de magasin d’usine ou parcs des entrepôts, parques comerciais, retail warehouse parks; sem âncoras, não totalmente integrados)</i> <i>Localização</i> ✓ non-central suburban community <i>(variantes)</i> ✓ green field site/transport node <i>composição</i> ✓ retail warehouse tenant mix <i>(variantes)</i> ✓ factory outlet tenant mix ✓ hybrid tenant mix</p> <p>4. Speciality centres (+1 000 m²) <i>(arcades, galeries marchandes, galerías comerciales, Galerien)</i> <i>Localização</i> ✓ central area in tradicional core <i>(variantes)</i> <i>composição</i> ✓ non-food specialist traders <i>(variantes)</i> ✓ department store conversion</p> <p>Notas: a) os valores da dimensão são meramente indicativos; b) os centros comerciais orientados para a oferta local ou de bairro não foram contemplados</p>

Fonte: Cachinho, et. al. (2000) Centros Comerciais: conceito, tipologias e dinâmicas de evolução, Observatório do Comércio, Lisboa.

Em primeiro lugar, a interpretação destas classificações pode ser feita a dois níveis. Se juntarmos a localização (medida pela centralidade dos empreendimentos) com a estrutura funcional (natureza do *mix comercial*, número e tipo de lojas âncora), esta tipologia permite distinguir 19 categorias de centros. Num segundo momento, estes 19 tipos de centros podem ser agrupados permitindo assim que qualquer um seja identificado com uma das quatro grandes categorias: os centros regionais, os centros intermédios, os parques comerciais e os centros especializados. Por conseguinte, estes quatro tipos de empreendimentos podem diferenciar-se em função de três grandes fatores: a área bruta locável (ABL), os níveis de integração e o número/natureza das âncoras que servem de locomotiva aos empreendimentos (Cachinho, 2000).

Em segundo lugar, de referir que embora com diferenças significativas nos estádios de maturidade, todas as categorias referidas por Reynolds fazem parte da paisagem comercial dos países europeus que influenciaram a construção desta tipologia. Por exemplo, os centros intermédios encontram-se bem representados em França, onde são conhecidos de *centres intercommunaux*, mas constituem uma manifestação relativamente nova tanto na Itália como no Reino Unido; os parques comerciais, que já alcançaram um elevado nível de maturidade no Reino Unido, nos finais dos anos noventa ainda estavam a dar os primeiros passos no mercado português. Na realidade, quando Reynolds (1993: 80-82), idealizou a sua tipologia, um número significativo de nichos de mercado encontrava-se ainda por preencher em vários países e, se tivermos em conta o dinamismo que o fenómeno teve na sua fase de evolução, nada deixa de vislumbrar o fim de ciclo desta forma de urbanismo comercial.

De destacar que o modelo de desenvolvimento dos centros comerciais no espaço europeu ainda se encontrava numa fase inicial, com modelos ainda pouco desenvolvidos, ao passo que os espaços comerciais na América do Norte apresentavam um grau de desenvolvimento mais elevado, com uma maior diversidade em termos de *mix comercial* e estruturação dos espaços comerciais.

Caso Português

A primeira tentativa de classificação dos centros comerciais portugueses surge na data de 1985, altura em que a Direção Geral do Comércio Interno (DGCI), sensível

ao forte crescimento deste fenómeno, realizou um levantamento das unidades comerciais em Portugal.

Baseando-se nas variáveis usadas pela classificação francesa (superfície bruta, a existência de locomotivas, a natureza do *mix comercial* e a localização) este organismo estabelece uma adaptação para a realidade portuguesa (Cachinho, 2000), que define quatro categorias de centros comerciais:

- Centros Comerciais de Proximidade/Vizinhança: Dimensão inferior a 2500 m²
- Centros Comerciais de Bairro: Dimensão compreendida entre os 2500 e os 10 000m²;
- Centros Comerciais Regionais: Dimensão superior a 10 000m²

Outra variável que ganhou importância no desenvolvimento de tipologias em Portugal foi a localização dos projetos e o seu enquadramento no tecido urbano (Cachinho, 2000). A primeira tipologia é apresentada por Barata Salgueiro (1989), que relaciona a dimensão dos centros, tendo em conta o número de lojas e de funções, com a sua localização relativamente ao centro cidade, classificando assim, as unidades em quatro grandes tipos: os «centros locais ou de vizinhança», os «centros intermédios», os «centros grandes ou subregionais» e os «centros muito grandes». Tendo sempre por base, a localização, cada uma destas categorias, à exceção da última, divide-se em várias cambiantes, consoante a sua implantação faz-se no centro ou na periferia dos aglomerados urbanos (Cachinho, 2000).

A segunda tipologia é desenvolvida por Pereira, Teixeira e Marrou (1990) um ano após ter sido lançada a primeira proposta. Nesta, destaca-se o papel da localização, a existência de unidade de gestão e a textura comercial do espaço envolvente. Assim os referidos autores classificam os empreendimentos em duas grandes categorias: os «centros de cidade» e os «centros de periferia» e, consecutivamente, estas duas categorias são novamente divididas também em duas, a saber: nos centros de cidade, distinguem as unidades que se encontram implantadas no CBD e eixos de expansão do centro daquelas que escolheram outras áreas da cidade com tecidos comerciais densos ou em expansão; nos centros de periferia, separam os que se localizam nas áreas centrais dos núcleos suburbanos daqueles que se encontram isolados ou integrados em tecidos comerciais pouco densos (Cachinho, 2000).

De referir que estas classificações de cariz mais geográfico inovam quando comparadas com a primeira, em termos de preocupação da sua localização dos empreendimentos. Porém tanto uma como outra acabam por incluir dentro de cada categoria realidades muito diferenciadas, cuja dissemelhança ultrapassa largamente os atributos da dimensão e da localização, tornando-se assim pouco favoráveis à abordagem do fenómeno em termos de diversidade. É igualmente importante referir que as duas tipologias se fundamentam na observação das características dos empreendimentos da Área Metropolitana de Lisboa e, que mesmo em relação aos atributos considerados, nunca foi comprovada a sua aplicabilidade ao restante território nacional (Cachinho, 2000).

Tabela 5 - Tipologias de centros comerciais da APCC (adaptado)

Formato	Tipo		ABL em m ²
Tradicional	Muito Grande		80.000 e superior
	Grande		40.000 – 79.999
	Médio		20.000 – 39.999
	Pequeno	S/ Âncora Dominante	5.000 – 19.999
		C/ Âncora Dominante	5.000 – 19.999
Muito pequeno		500 – 4.999	
Especializado	Retail Park	Grande	20.000 e superior
		Médio	10.000 – 19.999
		Pequeno	5.000 – 9.999
	Factory Outlet Centre		5.000 e superior
	Centro Temático	Baseado em Lazer	5.000 e superior
		Não Baseado em Lazer	5.000 e superior

Fonte: ICSC – Europe, ERG – European Research Group, adaptado pela APCC (2005)

Sobre a classificação elaborada pela APCC, esta foi concebida em 2005, tendo sido adaptada às características do mercado português e contextualizada com o padrão europeu no que toca à definição de centros comerciais. De referir ainda que esta nova tipologia foi concebida pelo ICSC – Europe, através do ERG – European Research Group, tendo sido posteriormente adaptada pela APCC.

Por conseguinte e segundo a APCC, um Centro Comercial é um empreendimento de comércio integrado num edifício ou em edifícios contíguos, planeado, construído e gerido como uma única entidade, compreendendo unidades de

comércio a retalho e áreas comuns, com um mínimo de 500 m² de Área Bruta Locável (ABL) e 12 lojas.

Em termos de categorias, um Centro Comercial pode ser definido e dividido em duas categorias básicas, Tradicional e Especializado

Centro Tradicional: Formato que inclui retalho indiferenciado, integrado em empreendimento fechado ou “a céu aberto”, sendo classificado segundo a sua dimensão;

Centro Especializado: Formato integrado em empreendimento fechado ou a “a céu aberto”, sendo classificado segundo o tipo de retalho especializado ou outra atividade dominante e a dimensão;

Centro Tradicional Pequeno: Centros com dimensão compreendida entre os 5.000 m² – 19.999 m² de ABL. Estes centros podem ter Loja-Âncora Dominante, se a ABL de uma qualquer área de comércio a retalho for igual ou superior a 65% da ABL total do centro.

Retail Park: Formato que inclui unidades de comércio a retalho especializado, geralmente “*big boxes*” ou “*power stores*” com acesso directo ao parque de estacionamento ou a áreas pedonais, sendo classificado segundo a sua dimensão.

Factory Outlet Centre: Formato que inclui unidades de comércio a retalho, de pequena e média dimensão, onde produtores e retalhistas vendem *merchandise* com desconto no preço, proveniente de *stocks* excedentários e/ou artigos com pequenos defeitos.

Centro Temático: Formato que inclui algumas unidades de retalho que concentram uma estreita mas profunda seleção de *merchandise*, dentro de uma categoria específica de retalho especializado. Estes centros podem (ou não) ser baseados na componente de lazer.

O “Centro Temático Baseado no Lazer” é desenhado e planeado com uma combinação de equipamentos de diversão/desporto/cultura, incluindo uma forte componente de restauração e bares, bem como retalho de apoio indiferenciado (*Press Centre*, Tabacaria, *merchandise* temático, etc.). São geralmente ancorados em Multiplex de Cinemas, Bowling e Health Club. “O Centro Temático Não Baseado no Lazer” é desenhado e planeado para servir nichos de mercado, por exemplo em áreas como a moda ou o mobiliário para a casa.

Tabela 6 - Tipologias de centros comerciais portugueses

TIPOLOGIA DOS CENTROS COMERCIAIS PORTUGUESES	
A. Condomínios comerciais 328 (41.5%)	B. Centros comerciais integrados 447 (56.7%)
1. Pequenas galerias/condomínios comerciais 209 (26.5%)	1. Centros comerciais de proximidade 333 (42.2%)
2. Condomínios comerciais de bairro 118 (15%)	2. Centros comerciais de bairro 70 (8.9%)
	3. Centros comerciais regionais* 45 (5.7%)

* Os centros comerciais regionais através da sua dimensão em termos de ABL e número de lojas poderiam ainda ser divididos em subcategorias, no entanto, os escalões utilizados não contemplam a situação, devido ao reduzido número de unidades

Fonte: Cachinho, et. Al. (2000) Centros Comerciais: conceito, tipologias e dinâmicas de evolução, Observatório do Comércio, Lisboa.

Começando então pela análise da respetiva tabela que diz respeito à classificação elaborada pelo Observatório do Comércio (2000), reparamos que o que distingue os condomínios comerciais dos centros comerciais integrados é essencialmente a sua forma de gestão. Ou seja enquanto os primeiros são geridos por uma comissão de condóminos ou uma empresa especialmente contratada para o ato, os segundos são geridos enquanto uma unidade. Outra das suas principais diferenças reside no facto do conceber dos respetivos empreendimentos, já que os primeiros não têm lojas âncora nem existe planeamento no seu *mix comercial*, tanto ao nível dos promotores, no caso dos condomínios, uma vez que se tratam de pequenas empresas sem experiência no ramo, e em que o seu principal objetivo é o de rentabilizar os espaços em que muitos dos casos são apenas uma complementaridade com o do condomínio residencial.

Os condomínios comerciais de bairro, que dizem respeito à tipologia 1, representam 19% dos empreendimentos (119 centros comerciais) e possuem uma ABL que varia entre 2500 a 10 000m². Já no que se refere ao seu *mix comercial*, este não é planeado, possuem entre 50 a 199 lojas e não têm lojas âncora. De referir que a maioria

dos edifícios neste grupo foram construídos de raiz e não apresentando um padrão específico de localização.

As pequenas galerias e condóminos comerciais da tipologia 2 representam 26,4% do total de centros comerciais (208 empreendimentos) e a sua ABL varia entre os 500m² e 2500m². No que respeita ao *mix comercial*, também não possuem qualquer planeamento e não existem lojas-âncora. Sobre a sua gestão (mais de 96%) é gerida por comissões de lojistas, sendo por isso uma gestão desagregada. O seu edifício possui assim funções comerciais e residenciais (88,5%) não possuindo parque de estacionamento.

Os centros comerciais de proximidade que se incluem na tipologia 3 representam 42,% do total de empreendimentos (447 centros comerciais) e como na tipologia 2, tratam-se de centros de pequena a média dimensão com uma ABL entre 500m² a 2500m². No entanto esta tipologia apresenta uma novidade em relação à anterior, já que possui uma unidade de gestão com empresa especializada e com as respetivas lojas a serem exploradas num regime misto. Apesar de tal facto, este grupo não apresenta na sua generalidade um planeamento de *mix comercial* nem lojas âncoras. Sobre a sua localização, 57% dos empreendimentos estão situados no centro de cidades.

Os centros comerciais de bairro, inseridos na tipologia 4 representam 8,9% do total de centros comerciais (70 empreendimentos) e possuem por norma entre 2500 a 5000m² de ABL. No que respeita ao seu *mix comercial* (50 a 100 lojas), já é planeado e já possuem algumas lojas em regime de *franchising*, têm mais de 2 lojas âncora e 53% dos empreendimentos deste grupo possui supermercado. Apresentam na sua maioria uma unidade de gestão e que ainda 45% destes centros têm parque de estacionamento entre 100 a 500 lugares.

Para finalizar dizer que os centros comerciais regionais, respeitantes à tipologia 5 representam 5,7% do total de centros comerciais no país (45 empreendimentos) e como principais características apresentam uma grande dimensão (36% têm mais de 20 000m² de ABL), possuindo uma unidade de gestão e empresa especializada, e um *mix comercial* planeado, lojas âncora, lojas em regime de *franchising* e hipermercados. Caracterizados ainda por possuírem estacionamento (50% destes centros possui mais de 1000 lugares) e ainda uma localização na periferia (40,9%) e em novas urbanizações nas áreas suburbanas (29,6%).

1.3 Evolução do setor

Nesta breve evolução do sector, afigura-se importante contextualizar a evolução dos centros comerciais começando pelos EUA, onde de acordo com a maioria dos analistas se terá iniciado o processo, passando posteriormente para o continente europeu com especial ênfase para o Reino Unido e só mais tarde para a evolução no território nacional.

EUA

O primeiro centro comercial planeado terá surgido em 1908 nos EUA, em Baltimore, com o nome Roland Park. Tinha como mercado a comunidade local de Bouton, maioritariamente com um elevado estatuto económico e social (Howard, 1985; Dawson, 1983). Por sua vez, o primeiro centro comercial suburbano, o Country Club Plaza, inspirado pelo Roland Park, anteriormente referido, foi não só direccionado para uma população situada nas comunidades locais, com elevados rendimentos, mas que também privilegiava o uso automóvel. Para além de se localizar junto a bons acessos rodoviários, o centro possuía também estacionamento. Caracterizava-se por ter uma arquitetura unificada, uma política de gestão integrada e um *sign control* (Scharoun, 2012; Coleman, 48 2006; Howard, 1985; Dawson, 1983).

Entre 1920 e 1930 o crescimento do número de centros comerciais foi mediano. No começo dos anos 30, surge o Highland Park Shopping Center, com uma nova forma de dispor as lojas, viradas para dentro (Scharoun, 2012). Nesta fase a possibilidade de investimento era maior devido à facilidade de crédito e baixo juro, sendo que os centros construídos eram quase exclusivamente de iniciativa privada.

No que toca à distribuição espacial, os primeiros centros comerciais localizam-se na sua maioria em áreas residenciais suburbanas de médio e/ou elevado rendimento possuindo, por consequência, um *mix comercial* orientado para as classes mais abastadas. A razão pela qual tal acontece prende-se sobretudo com a maior estabilidade que estas áreas oferecem e, acima de tudo, porque permite resultados mais lucrativos. Para além disso, os promotores são empresas privadas e portanto estes procuram sempre as localizações mais favoráveis ao lucro (Dawson, 1983).

Após a Segunda Guerra Mundial, no começo dos anos cinquenta, um elevado número de centros comerciais abre e, se até então atendiam os consumidores de proximidade, passam a partir de então a ter uma capacidade de atração regional (Howard, 1985). Exemplo disso é a construção do Northgate (centro comercial regional), localizado na periferia de Seattle, que permitiu este formato de centro comercial começasse a expandir-se. Independentemente de ser um centro comercial a céu aberto, as suas lojas estavam voltadas para o interior em torno de uma rua pedestre, simulando assim as ruas dos centros das cidades. Posteriormente surge em 1954, Victor Gruen que projeta o Northland, localizado a 20 milhas de Detroit (Coleman, 2006; Howard, 1985). De referir que este formato não estava desenhado em forma de haltere mas sim em forma de cluster, isto é, uma loja central circundada por outras lojas. Com o aumento das áreas residenciais fora do centro de Detroit, este centro comercial começou a criar uma localização central, sendo capaz de se estabelecer ele próprio como um novo centro da cidade (Coleman, 2006), um centro comercial como centralidade e gerador da mesma. Posteriormente surge o Southdale, em 1956, situado em Edinal, Minneapolis (Scharoun, 2012; Coleman, 2006). Este foi o primeiro centro comercial fechado a ser construído e por isso mesmo um dos marcos importantes na evolução dos centros comerciais, já que é o formato mais bem sucedido decorridos mais de cinquenta anos. Por consequência, este centro foi o grande impulsionador da multiplicação de unidades desta natureza nas áreas suburbanas. Inovador na combinação de lojas de concorrentes dentro do centro comercial, constituído por dois pisos e mais de 92 036m² de lojas, sendo o que possuía maior ABL até então (Coleman, 2006). O centro comercial foi construído com o intuito também de oferecer um espaço para as atividades da cidade, que funcionou como inspiração para outros promotores. Ao seu sucesso se deve a construção de outros formatos comerciais semelhantes (Howard, 1985).

Nos anos sessenta, já existiam nos EUA cerca de 7100 centros comerciais. Com a segmentação de mercado, alguns promotores começam a construir empreendimentos sem prestarem qualquer atenção às variáveis que mais tinham contribuído para o seu sucesso: a unicidade, o sentido de comunidade, o paisagismo. Por outro lado, a maioria destas unidades reduzem também a dimensão cultural com a aposta em objetos de reduzido custo.

Entre os anos setenta e oitenta, os centros comerciais diversificaram-se e multiplicaram-se, alcançando no final da década de oitenta as 22 000 unidades; um número cerca de 3 vezes superior ao registado no início dos anos sessenta, não deixando de ser uma prova do sucesso desta fórmula comercial nas suas mais variadas tipologias. Estes números e categorias não impossibilitaram o aparecimento de novas tipologias, não só para conseguirem fazer face às novas procuras e desejos dos consumidores, mas também devido à necessidade de especialização, ou de fazer a diferença devido à forte concorrência. Surgem assim os *fashion centers*, os *factory outlet*, os *off-price centers*, e os *auto-care malls*. Diferenciam-se dos centros comerciais iniciais pela sua diversificação ser mais limitada, especializando-se numa área ou segmento específico, limitando consideravelmente a diversidade de lojas (Ghosh e McLafferty, 1991).

Os anos oitenta vêm também surgir um novo conceito comercial, as Big Box, muitas vezes também designadas de *category killers*, pela sua capacidade competitiva relativamente às formas comerciais tradicionais. A grande diferença entre as *big box* e os centros comerciais regionais está na carência de espaço público e no reduzido significado que têm para a comunidade local (Scharoun, 2012). Em termos de localização continuamos a assistir a uma localização mais periférica, tornando-se cada vez mais complicado “encontrar” o centro, uma vez que o centro da cidade começa a perder a sua importância e as áreas suburbanas a ganhar peso comercial. Em síntese, enquanto o centro enceta um processo de declínio e marginalização, as áreas periféricas tornam-se cada vez mais “centrais” como espaços de compra e abastecimento.

No início dos anos noventa, muitos dos centros comerciais de influência supra-regional tornam-se *mega malls*. São empreendimentos comerciais com uma capacidade de atrair consumidores de vastas regiões e que possuem parques e restaurantes temáticos, teatros, etc. Exemplo disso mesmo é o West Edmonton Mall no Canadá ou o Mall of America no estado de Minnesota nos EUA (Scharoun, 2012). Entre os anos setenta e os anos noventa inicia-se o período chamado por muitos de pós-moderno (Jameson, 1991; Harvey 1991; Featherstone, 2007). Os espaços para a comercialização de produtos e serviços desenvolvem-se no sentido da expansão do tipo de formatos existentes.

A partir do início do novo milénio, os centros comerciais suburbanos voltados para o interior começam a dar sinais de fadiga, e muitos encerram as suas portas ou

encontra-se num estado avançado de morbidez, Ferreira, (2015). Estes são assim reconsiderados. O último empreendimento desta natureza terá mesmo sido construído em 2006. Este declínio é em muito justificado pelo surgimento de formatos mais apetecíveis, com uma maior capacidade de oferta e desta categoria não se ter conseguido adaptar às mudanças de mercado. Assim outros formatos surgem, sendo os mais populares as *Big Box* (Scharoun, 2012).

Europa

Os centros comerciais começam a surgir na Europa nos anos vinte e trinta. Estes são sobretudo centros comerciais de vizinhança implantados nas áreas suburbanas. Apresentavam como principais características o facto de serem de pequena dimensão e direcionados para a população residente nos bairros onde se implantavam. Possuíam entre 4 a 10 lojas no seu conjunto.

Nos anos cinquenta, os centros comerciais de vizinhança surgem em centros das novas cidades, em *greenfields*, ou em pequenas cidades em expansão. Tendo em conta o sucesso das construções referidas construíram-se igualmente nos centros das cidades como forma de regeneração (Dawson, 1983). Quando comparado o contexto europeu, mais especificamente o do Reino Unido, com os EUA, constata-se algumas diferenças em termos da iniciativa privada e pública, já que o governo local participa no desenvolvimento de alguns centros comerciais, possuindo um papel importante no desenvolvimento de empreendimentos que se implantam nos centros das cidades, além de regularem as políticas de expansão. Outra diferença consiste no uso frequente no Reino Unido dos centros comerciais em projetos de regeneração urbana e recuperação das cidades.

Nos anos sessenta inicia-se uma nova fase com um novo tipo de centro comercial na Europa: o *shopping mall* coberto. O Bull Ring em 1964 (Birmingham) e o Elephant and Castle em 1965 (Southwark) foram os primeiros projetos planeados deste tipo no Reino Unido. Os seus sucessores adotaram a tipologia do Bull Ring. De referir que a expansão e a localização dos centros comerciais no Reino Unido durante esta década torna-se mais diversificada, uma vez que deixa de se confinar às áreas de nível socioeconómico mais elevado.

No início dos anos oitenta começam a surgir novos formatos que possuíam algumas características inovadoras no território europeu com separação do tráfego pedestre e automóvel, com um ambiente interno fechado, lojas remodeladas nos seus mais diferentes níveis, circundantes de um recinto aberto, com iluminação interior artificial, a implantação de ar condicionado, parque de estacionamento integrado, e ainda a integração de um terminal ferroviário e rodoviário. É também nos anos oitenta que se constroem os primeiros projetos que combinam diferentes funções, juntando ao comércio, por exemplo, os escritórios e os hotéis (Dawson, 1983; Coleman, 2006). Segundo Dawson (1983), no início dos anos oitenta perspectivava-se que 30 000m² de centros comerciais de vizinhança e *strip centres* tivessem sido construídos nos últimos 50 anos e que existissem mais 1000 empreendimentos de outras tipologias a operar no Reino Unido. O primeiro centro comercial de influência regional com uma forte componente de lazer na Europa, com um parque temático no seu interior, o Metro Centre, abre também as suas portas em Gateshead, no ano de 1984.

Portugal

As novas formas de comércio chegaram um pouco tarde a Portugal, sendo os centros comerciais um bom exemplo disso mesmo. Tal fenómeno decorre de alguns fatores de natureza económica, social e política, com especial ênfase para uma estrutura económica desequilibrada, o fraco poder de compra das famílias, em estreita ligação com um regime político avesso à mudança e castrador da inovação, e por conseguinte o aparecimento e a difusão de novos formatos comerciais que, desde os anos sessenta se vinham desenvolvendo no espaço europeu. No entanto, a revolução de 1974 veio abrir o país ao exterior, abertura que se mostrará favorável ao investimento no comércio retalhista e na distribuição em geral, e por conseguinte à difusão das novas formas comerciais (Barata-Salgueiro, T. “As novas formas de comércio”, Finisterra 1989, n° 24, p. 48).

No caso português, os centros comerciais começam a ganhar forma nos anos setenta do século XX com o aparecimento de galerias comerciais nas áreas e eixos de expansão do centro das cidades. Tratavam-se de empreendimentos comerciais que possuíam uma dimensão pequena (total de 48 empreendimentos; média de 38 lojas e 2 209m² ABL). Empreendimentos esses que se inserem na tipologia de *drugstores*,

galerias comerciais, ou ainda podendo-se chamar de condomínios comerciais. No que se refere aos promotores, a construção de condomínios comerciais é vista como uma oportunidade de negócio por parte dos construtores, com o lucro como principal objetivo, enquanto que as galerias comerciais possuem uma verdadeira unidade de gestão e uma certa preocupação com o *mix comercial*.

Os anos oitenta vão caracterizar-se pelo aumento do número de unidades comerciais, sendo que é nesta década que aparece o primeiro centro comercial de influência regional em Lisboa, marcando desta forma a viragem do formato deste tipo de comércio em Portugal. Entre 1980 e 1989, o número de centros aumenta de uma forma espantosa, sendo que a sua propagação é mais destacada (Barata-Salgueiro, 1996). Os centros que surgem no interior da cidade de Lisboa, como o Fonte Nova (de estrutura similar ao City2, em Bruxelas), dão a ideia de uma localização no núcleo dos centros urbanos, funcionando assim como centros de comércio. A partir de 1985, os empreendimentos ganham uma maior dimensão como é o caso do Amoreiras ou dos centros comerciais que se localizam em áreas com grandes densidades populacionais como a Amadora, Benfica, Lumiar ou Oeiras (Barata-Salgueiro, 1996). Para além do aumento em termos de tamanho nota-se por parte dos promotores, um reforçar da preocupação com o *mix comercial*, sendo que as questões estéticas como o *design* e a arquitetura constituem novas preocupações por parte dos mesmos quando nos referimos ao planeamento do centro comercial. Então se juntarmos a preocupação com o *mix comercial* (oferta para os consumidores) com as questões estéticas (dar uma melhor imagem ao centro para o tornar mais atrativo), faltaria aqui acrescentar a questão do lazer para tornar o centro um local não só de consumo, mas também para se estar.

Nos anos noventa surge o primeiro centro comercial de influência suprarregional na zona norte da cidade de Lisboa (Centro Comercial Colombo) e também de outros de centros de influência regional no resto do país (Cachinho, 2000). De referir que, apesar do surgimento destas novas tipologias de centro comercial, os formatos mais antigos continuam em processo de expansão. Assim uma das principais alterações que se pode verificar é o aumento da dimensão média dos empreendimentos comerciais, passando para o valor médio de 4 212m². Sendo que no que se refere aos centros comerciais de influência regional, já antes tinha aparecido o Cascais Shopping (1991) tendo sido pioneiro neste tipo de formato.

Devido ao facto de serem regularmente inaugurados centros comerciais inovadores, inseridos na categoria de centros regionais, alguns estabelecimentos comerciais mais “antigos” sentiram a necessidade de acompanhar este processo de inovação dos espaços mais recentes, através de remodelações na sua estrutura arquitetónica e *design* de interiores, bem como reestruturações do *mix comercial*. (Cachinho, 2000).

No início dos anos 2000, surgem novos formatos de centro comercial em Portugal, caracterizados pela sua diversificação em termos de *mix comercial* e a segmentação do espaço (Teixeira, 2014).

Surgem ainda no nosso país os conceitos de *Outlet*, que oferecem uma maior acessibilidade de preços acessíveis (Campera Outlet), e de *Retail Park* (Sintra Retail Park), sendo que estes empreendimentos caracterizam-se na sua generalidade por serem parques de venda a retalho e com lojas de média ou grande dimensão.

No que se refere à localização dos novos empreendimentos, a maioria encontra-se nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto. Quatro destes centros são classificados como muito grandes (Norte Shopping, Mar Shopping, Dolce Vita Tejo e Centro Colombo) e beneficiam de elevadas acessibilidades (metro, autocarros, vias rápidas de acesso automóvel, etc).

Em comparação, surgem os espaços comerciais associados às tipologias de *Outlet* e *Retail Park*, que, por norma, possui uma localização mais afastada do centro destas Áreas Metropolitanas, bem como acessibilidades mais reduzidas, sendo estas geralmente condicionadas a acessos rodoviário (autocarro e automóvel).

Focando-nos agora no último milénio verifica-se uma estagnação em termos de novas aberturas de centros comerciais (uma por ano) e a uma reconversão de formatos como é o caso do Odivelas Parque para Strada Outlet. Essa estagnação pode ser justificada pelo facto do território nacional já se encontrar lotado em termos de centros comerciais, seja em áreas mais centrais ou mais periféricas. Por outro lado, parece que muitos dos formatos comerciais já não conseguem responder às necessidades e desejos dos consumidores. Encontram-se nesta situação os pequenos centros e condomínios comerciais, que atravessam na sua maioria tempos difíceis enquanto outros encerraram as suas portas.

No quadro das novas formas de comércio, os centros comerciais são os que hoje têm maior expressão no mercado nacional e também os que mais rapidamente se difundiram pelo território com consequências ao nível da natureza dos empreendimentos (em termos de dimensão, localização e oferta) e da tipologia de promotores (cada vez mais direccionados para o planeamento do *mix* e na gestão do centro no seu todo).

Os últimos 30 anos, durante os quais se denotou um aumento considerável de publicações e artigos relativos a esta matéria, são marcados por uma profunda inovação do sector comercial.

Esta inovação manifesta-se tanto ao nível do crescimento dos empreendimentos e dos espaços comerciais, bem como do número dos estabelecimentos comerciais, particularmente em termos da sua dimensão e diversificação da oferta comercial. Estes espaços são caracterizados pela sua homogeneidade, numa fase inicial, denota-se uma evolução destes no sentido da diversificação da oferta e dos formatos comerciais, tanto em termos de formatos e estruturas físicas e arquitetónicas, como do *mix comercial*, promotores, empreendimentos e lógica de funcionamento, em geral.

1.4 Evolução das tipologias comerciais no início do século XXI

Com o começo do século XXI, verificamos numa análise realizada por Ferreira, (2015) que os condomínios comerciais de bairro e as pequenas galerias e condomínios comerciais são as que menor expressão têm no gráfico abaixo. Assim a juntar ao facto dos níveis de crescimento de aberturas serem baixos, estas foram igualmente as tipologias que terminaram no final da década de noventa. E apesar de existirem semelhanças com os centros comerciais de proximidade, seja um tipo ou outro não apresentaram um crescimento muito notado. A juntar ao facto que o seu número de aberturas é cada vez mais reduzido.

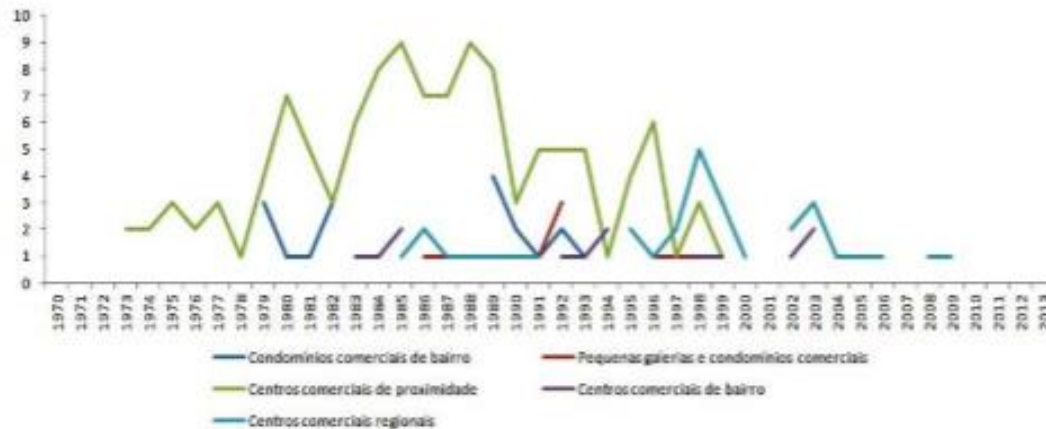


Figura 1 - Evolução dos centros comerciais na Área Metropolitana de Lisboa Norte.
Fonte: Ferreira, (2015).

Em relação aos centros comerciais de bairro é de referir que estes possuem as mesmas características em termos de comportamento dos condomínios comerciais de bairro e das pequenas galerias e condomínios comerciais, principalmente quando nos referimos à sua pouca expressão no que se refere ao seu fraco crescimento. No entanto apresenta um diferença, no sentido que em que estes se implantaram mais tarde e consequentemente, mais tarde terminaram. Assim e segundo Ferreira, (2015) referir que: *“os centros comerciais de bairro possuem uma dualidade, porque embora tenha tido um comportamento parecido com os condomínios comerciais de bairro e as pequenas galerias e condomínios comerciais, o seu período de crescimento foi mais tardio tal como os centros comerciais regionais.”*

No que se refere aos centros comerciais regionais, o seu tempo de crescimento foi mais recente, tal como os centros comerciais de bairro. Embora os primeiros ainda perdurem e os segundos comecem a dar sinais de declínio como já foi referido.

Em suma, constatamos que os condomínios comerciais de bairro, as pequenas galerias e condomínios comerciais e os centros comerciais de proximidade foram as tipologias que para além de terem sido as primeiras a serem implantadas, também foram aquelas que terminaram mais cedo. Dado esse que está diretamente ligado com a abertura dos centros comerciais regionais e que levou ao consequente declínio das restantes tipologias.

Com a realização deste capítulo procurámos fazer um breve enquadramento do fenómeno dos centros comerciais, a nível internacional e no quadro nacional. Sendo esse o principal objetivo deu-se particular atenção à definição do conceito, às

necessidades da tipificação dos empreendimentos, que sofreram importantes mudanças ao longo do tempo, bem como à evolução do fenómeno em termos de unidades e aos atributos que configuram a sua forma. A colocação da tónica nestes elementos prende-se, essencialmente, com a necessidade de posicionar o Shopping Center de Massamá neste fenómeno. Tratando-se de um centro comercial que vive hoje momentos difíceis, podendo mesmo, em função do número de lojas encerradas, ser integrado nos *grey fields*, procurámos com este capítulo, identificar algumas variáveis que possam justificar a situação em que se encontra, bem como refletir sobre medidas e ações a desenvolver no sentido de inverter a espiral de declínio em que entrou de alguns anos a esta parte. Neste contexto, assumem particular relevância as questões relacionadas com a data da sua entrada no mercado, a dimensão do empreendimento, as preocupações dos promotores com a gestão do projeto, a organização do *mix comercial*, as características do seu *layout* e a estética e *design* do projeto.

Na evolução do fenómeno, em termos das variáveis anteriormente assinaladas, é fácil perceber em Portugal três grandes fases, com consequências claras na vitalidade dos empreendimentos. A primeira que se prolonga deste as primeiras iniciativas nos anos setenta até ao início dos anos noventa, caracterizada pela difusão dos empreendimentos de pequena dimensão, quase sempre assumindo a forma de condomínios comerciais, em que os projetos, raramente possuíam unidade de gestão e planeamento do *mix comercial*. Promovidos por empresas de construção imobiliária e pequenos proprietários sem qualquer *know how* no ramo, estes não passavam de meros aglomerados de lojas alinhadas ao longo de corredores estreitos, com deficiente iluminação e sem qualquer elemento estético que prendesse a atenção dos clientes.

A segunda fase caracteriza-se pela difusão no país dos empreendimentos de média e grande dimensão promovidos por empresas imobiliárias com experiência no ramo. Ao contrário dos empreendimentos da primeira fase, estes são cuidadosamente planeados, em termos de *layout* e *mix comercial*. Estes são também dotados duma unidade de gestão e de uma dimensão estética capaz de os elevar ao estatuto de espaços de consumo, isto é, além de espaços comerciais orientados para a venda de bens e serviços, são também dotados das amenidades ambientais que os transformam numa “mercadoria” capaz de seduzir os consumidores pelas experiências que esta lhes

proporciona. É a fase por excelência dos centros comerciais de influência regional ou supra regional.

Por último a terceira fase é marcada pela estagnação em termos de novas inaugurações e pelo encerramento das unidades da primeira geração. Esta é a fase em que se posiciona atualmente o Shopping Center de Massamá.

Capítulo 2. As etapas de desenvolvimento de um centro comercial

Uma vez contextualizado o fenómeno dos centros comerciais, em termos de evolução do conceito e das tipologias que procuram dar conta das mudanças ocorridas, torna-se agora fundamental analisar as diferentes fases pelas quais passa o desenvolvimento dos empreendimentos, desde a sua conceção até à sua inauguração e monitorização do seu funcionamento, passando pela fase da construção e comercialização. Este é por isso o objetivo deste capítulo. Começaremos por uma breve nota sobre a forma como se deve iniciar um projeto e os passos a realizar. Em seguida, far-se-á uma análise das três grandes etapas da elaboração dos projetos: a etapa de planeamento que abrange uma fase exploratória ou preliminar (financiamento, planeamento do *mix e design*) e uma fase final de planeamento propriamente dita. Por último abordaremos as etapas da construção e da abertura.

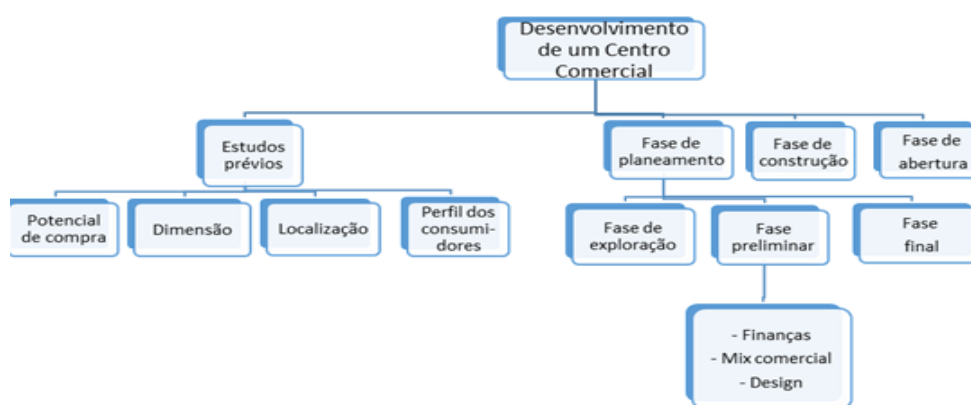


Figura 2- Etapas de desenvolvimento de um Centro Comercial.

Fonte: Elaboração própria.

Concluiremos o capítulo com uma síntese das principais ideias a reter desta abordagem.

Em síntese, os objetivos deste capítulo consistem na resposta às seguintes questões: como se concebe um centro comercial? Quais são as diferentes fases pelas quais passa o seu desenvolvimento? Qual a interligação entre estas e quais as principais dificuldades que vamos encontrar no decorrer das mesmas?

2.1. O processo de desenvolvimento de centros comerciais

A criação de centros comerciais é uma operação complexa que consome bastante tempo, nunca demorando menos de dois anos (em termos de negociações no que se refere à sua construção e implantação), sendo que em casos extremos pode demorar mais de 20 anos (Brent Cross). No centro do processo de desenvolvimento encontram-se os órgãos executivos, constituídos pelos promotores, os arquitetos e *designers*, os engenheiros ambientais e/ou planeadores e os consultores imobiliários (Dawson, 1983). Geralmente, nos EUA o planeador ambiental é um funcionário do governo, mas na Grã-Bretanha, por exemplo, o governo local pode ser o empregador de qualquer um dos três grupos, enquanto nas economias socialistas todo o processo é realizado por departamentos governamentais. Embora as relações entre os quatro grupos sejam diferentes em termos de funções, a base de cada um é a mesma, independentemente do país e da sociedade em questão (Dawson, 1983). Fica assim a ideia de que em termos de agentes envolvidos, o desenvolvimento de um centro comercial é pluritemático e abrange várias áreas. É devido a toda essa abrangência que o projeto pode ser mais bem sucedido.

2.2. Estudos prévios

O promotor deve decidir como avançar com a ideia do projeto, começando por determinar qual a área de mercado que poderia cobrir o centro comercial. Deve determinar o tamanho e a tipologia do centro comercial de forma a servir uma área de mercado eficazmente, em paralelo com a avaliação de todas as parcelas de terreno disponíveis, adequadas para o desenvolvimento do empreendimento, de forma a preencher os requisitos de viabilidade financeira (Applebaum, 1970: 168-9).

Nesta fase afigura-se fundamental efetuar um estudo de mercado que avalie a área de influência, para se saber qual o potencial de consumo e o perfil dos consumidores na região, bem como determinar a melhor localização para implantar o

empreendimento. A escolha do tamanho ideal e os custos associados (que irão ser descritos mais à frente) são também peças fundamentais nesta fase.

Avaliação do potencial de compra

Inicialmente, o promotor do projeto tem de ter uma percepção do potencial de mercado atual e futuro, de forma a determinar o potencial de negócio, e nessa medida definir a superfície do empreendimento que melhor se ajusta ao mercado e aos terrenos disponíveis onde se irá implantar o centro. Este tipo de estudos denomina-se por “relatório de viabilidade” e serve também para fazer as projeções do mercado para 3, 5 e 10 anos. Esta é a forma de saber se o investimento a realizar é viável (Dawson, 1983).

Depois deste passo é necessário realizar um estudo que terá em conta aspetos como o produto que se pretende vender, o público-alvo e a concorrência. Assim, torna-se igualmente necessário compreender o produto e/ou negócio, a sua génese, número de negócios similares, há quanto tempo existem, e as variações de mercado existentes e futuras. Posto isto, de forma a ter sucesso, tem de ser feita uma boa gestão, existir capital suficiente e um mercado consistente, fazer uma análise profunda das características da área urbana sobre a qual o empreendimento vai exercer a sua influência. Na apreciação do mercado tem que se ter em conta a área geográfica (clima, relevo, área urbana ou rural); grupos demográficos (idade, género); grupos culturais (religião, status); e ainda grupos de outra natureza (prestígio, hábitos de compra e abastecimento das famílias, ...) (Salvaneschi, 1996).

Perfil dos consumidores

Nesta fase, torna-se importante a realização de análises demográficas. A pesquisa é feita com base em estatísticas sobre as características da população residente (em termos de idade, estrutura familiar, poder de compra, nº de veículos disponíveis...) na área de influência dos empreendimentos propostos. O objetivo da pesquisa é tentar entender as necessidades de abastecimento e lazer dos potenciais clientes dos empreendimentos. Com base nestas estatísticas traçam-se perfis dos consumidores que vão da simples análise univariada da informação estatística, como a idade, a composição dos agregados familiares ou os orçamentos familiares, à clusterização dos indivíduos

mediante técnicas de análise multivariada da informação, como a análise fatorial, na base da qual se identificam diferentes tipos de estilos de vida.

As pesquisas mais recentes da Fundação para o Futuro BCSC têm estabelecido que os "estilos de vida" da população ou fases do ciclo de vida dos indivíduos e das famílias são métodos cada vez mais adequados para categorizar as características dos diferentes grupos de consumidores (Grosvenor, 2002). Com o recurso a estes métodos pretende-se descobrir o que os consumidores necessitam de consumir e as motivações que estão por detrás dessas mesmas necessidades de consumo, para responder da melhor forma a esses mesmos desejos.

Localização do centro comercial

Para o desenvolvimento dos centros comerciais implantados na periferia das cidades é necessário considerar os atributos dos locais: se são terrenos industriais em desuso, zonas de empresas, antigos formatos comerciais e, ocasionalmente, terras agrícolas. Os potenciais locais de desenvolvimento de centros comerciais fora da cidade são suscetíveis de exigir uma avaliação de impactes ambientais dos empreendimentos na região, onde devem prevalecer as políticas de planeamento ambiental sustentáveis.

A implantação de empreendimentos no centro das cidades é mais provável de acontecer em zonas industriais abandonadas dotadas de edifícios e infraestruturas. A opção por locais no centro da cidade deve ter em conta aspetos como as estruturas existentes no local, os serviços e a sua integração no tecido urbano existente. De referir que os critérios identificados para locais fora da cidade também são relevantes para os locais no centro da cidade.

A superfície do centro comercial

A dimensão ideal de um centro comercial é estabelecida através da quantidade de espaço que pode ser alugado aos comerciantes, genericamente conhecido como a área bruta locável (ABL). O espaço público de circulação terá igualmente de ser considerado para cada projeto e é influenciado pelas condições de cada local. A inclusão de espaço de circulação é diferente entre os regimes fechado e aberto, no que concerne aos centros comerciais. No entanto, numa área de compras de uma rua aberta o espaço

público de circulação deverá ser considerado separadamente e, possivelmente, como uma parte identificável da esfera pública. Para uma escolha acertada do tamanho do centro, o projeto deve ser testado fora do local proposto. Assim, a escolha do tamanho do centro torna-se importante para se identificar a massa crítica suficiente para atrair clientes, bem como a viabilidade da sua construção face aos custos envolvidos e os retornos esperados com o aluguer das lojas. De referir que o tamanho ideal pode precisar de ser revisto após exercícios e avaliações de viabilidade.

2.3. Passos a realizar antes de iniciar a conceção de um centro comercial

Os passos podem parecer simples, mas necessitam de uma análise técnica considerável em cada etapa (Birnkrant, 1970). O primeiro passo requer levantamentos do tecido comercial e do poder de compra dentro da área de mercado. Os estudos realizados terão de ter sempre em conta alterações que possam surgir como alterações demográficas, mudanças ao nível dos rendimentos, centros que também se possam construir, bem como novas acessibilidades (Roca, 1980), de forma a saber se se deve ou não prosseguir com o projeto. O segundo passo insere-se numa pesquisa de mercado mais detalhada, através de uma avaliação da área de comércio e qual o seu potencial para as diferentes tipologias de centro, qual a concorrência existente e o potencial de vendas. Ou seja, tem de se perceber, se o empreendimento tem capacidade para ser bem sucedido em termos de vendas. Para tal, tem de se fazer uma apreciação do exterior, uma observação do interior e entrevistas realizadas aos comerciantes e aos compradores. Tal apreciação permitirá adequar a oferta, disponibilizando bens e serviços inovadores, de melhor qualidade, ou a preços competitivos perante a oferta local, conseguindo assim sobrepor-se à concorrência existente. As questões de estética como a decoração da loja podem ser um fator de atração de mais consumidores. De realçar que a falta de concorrência também não deve ser menosprezada sob pena do negócio poder entrar em declínio, uma vez que não é obrigado a inovar, tornando-se algo comum para os seus consumidores (Salvaneschi, 1996).

O terceiro passo está inerente à escolha de um local adequado para a implantação do centro. De referir que este local pode ser propriedade do promotor ou pertencer ao governo local ou a outro proprietário. A escolha do local está muitas vezes ligada a questões de especulação imobiliária, fomentando assim uma forte concorrência pela mesma. Em termos de custos, fazer referência a que por mais que um local tenha um elevado custo de aquisição, o sucesso do centro poderá rentabilizar o investimento inicial (Bennett, 1971). O quarto passo diz respeito à decisão de prosseguir ou não com o projeto. Se for decidido prosseguir com o projeto, as fases a realizar serão a de planeamento, construção e abertura do centro comercial.

A fase de planeamento

A fase de planeamento em si pode ser dividida em três etapas: a primeira designada de exploratória, a segunda de preliminar e a terceira de final (Dawson, 1983). É na fase de planeamento que o consultor imobiliário, os planeadores e os arquitetos devem assumir papéis positivos no processo de desenvolvimento.

A fase exploratória

A fase exploratória implica contactos iniciais entre o promotor e os três grupos de profissionais que irão ser envolvidos na realização do projeto (Dawson, 1983). Por conseguinte, as primeiras decisões a tomar irão recair sobre a construção, as questões ambientais consagradas, de forma a obter as permissões necessárias para o desenvolvimento do centro; e mais no interior do centro, o *mix* e o *design* a serem escolhidos, sendo que a ideia original pode variar no decorrer do desenvolvimento do centro, caso os promotores considerem necessário (por exemplo passar de um pequeno centro de bairro para um grande projeto no centro da cidade). Devem ser igualmente realizados contactos com agentes financeiros que podem ser desde empresas, bancos, o poder político local, ou até mesmo agências de financiamento locais, nacionais ou internacionais. O resultado final da fase exploratória será um relatório de viabilidade do projeto, que permitirá decidir se vale a pena avançar para a fase preliminar ou então cancelar o projeto (Dawson, 1983).

2.4. Fase preliminar

O objetivo principal da fase preliminar é esclarecer todos os fatores de planeamento e programação, com a respetiva projeção económica, que inclui o custo da operação, da manutenção e das receitas geradas (Dawson, 1983). Outro objetivo é a obtenção da aprovação de todas as instituições em causa, sejam estas políticas ou financeiras. Com esta operação deve também ser possível entrar em negociações relativas à locação dos principais elementos do centro. Para este fim, será necessário que no final da fase preliminar se conceba e publique um folheto descritivo do projeto em si (Dawson, 1983).

Assim esta fase constitui a principal etapa de planeamento, sendo que para tal é necessário que haja uma cooperação entre as quatro entidades referidas anteriormente aquando da projeção do centro comercial. Tal cooperação terá de conseguir preparar os detalhes do financiamento do centro, ao mesmo tempo que se prepara uma estratégia para a definição do *mix comercial*, e se projeta em função deste o *layout* do centro, seguindo-se posteriormente a avaliação dos impactes ambientais prováveis do empreendimento (Dawson, 1983). Neste sentido, podemos dividir esta fase ou etapa em três subfases: a de financiamento, a de planeamento do *mix* e a de *design* do centro.

Financiamento

Nesta fase é necessário um relatório de viabilidade e de pesquisa de mercado, de forma a informar possíveis financiadores, para que estes possam avaliar o projeto. A fase de financiamento é um processo complexo com diferenças significativas entre países (Dawson, 1983). Por exemplo no Reino Unido é comum estes projetos terem o envolvimento direto, desde a origem, do sector público (agência governamental ou ligada ao poder local). A participação do governo pode ser considerada uma boa prática, uma vez que pode existir um maior controlo da atividade, através de procedimentos legais.

Nos EUA existem diferentes regimes de auxílio financeiro do governo federal ao desenvolvimento de centros comerciais (Leibowits, 1981), bem como vários programas, entre os quais se destacam The Urban Renewal Program, The Community Development Block Grants e The Urban Initiation Program of the Urban Mass Transit, embora nem

todos disponibilizem os mesmos recursos (Dawson, 1983). The Urban Renewal Program era destinado a grandes projetos e teve a sua grande expansão em Filadélfia. Já o The Community Development Block Grants destina-se a centros mais pequenos e no âmbito de projetos sociais locais. O The Urban Initiation Program of the Urban Mass Transit é um programa mais recente, que conjuga o desenvolvimento de centros comerciais em paralelo com a criação de acessibilidades e meios de transporte.

Em termos de financiamento, as fontes financeiras mais utilizadas são as companhias de seguros, fundos de investimento, bancos e fundos de investimentos imobiliários. E o que antes não era aceite como um bom investimento por parte das agências de seguro, é atualmente uma peça chave e bem sucedida no que respeita a empréstimos. Para além da relevância económica existem outros fatores que explicam o interesse pelo investimento nos centros. Lisle (1981) defende que os centros comerciais não são tão vulneráveis a mudanças como outros sectores, havendo por consequência uma maior flexibilidade de utilização e em que as flutuações de mercado são mais controláveis e as quedas em termos de mercado podem ser invertidas (Dawson, 1983).

Na sociedade capitalista ocidental, os diferentes tipos de centros são normalmente financiados de formas diferentes, seja por investimento privado que pode provir de agências locais, nacionais ou internacionais, seja envolvendo o governo local, através da concessão de bolsas parciais ou empréstimos, tornando-se assim um parceiro financeiro no desenvolvimento dos empreendimentos.

Em termos de custos deve-se ter em conta os gastos em postos de trabalho, a energia e os serviços de apoio e manutenção. O retorno financeiro depende muito da concorrência existente, da densidade populacional, da abrangência do centro em termos de área de influência, mas também dos rendimentos dos indivíduos (Dawson, 1983).

Em termos de tipologia, os centros comerciais regionais necessitam de um maior investimento que os centros comerciais de bairro, pela sua dimensão e complexidade do *mix comercial*.

No mundo em que vivemos, o financiamento para as inovações nem sempre é fácil dado que o sucesso económico das mesmas é algo difícil de vislumbrar. O mesmo se passa com os centros comerciais, que na fase embrionária dificilmente se poderia prever o seu sucesso. No entanto, com a maturação do conceito e a sua relativa ubiquidade no mundo ocidental, bem como a rapidez com que o retorno do capital

investido acontece, as dificuldades de financiamento reduziram-se drasticamente, sendo muitas agências financeiras que pretendem ter um papel ativo no desenvolvimento dos mesmos. No caso dos centros comerciais este interesse é mesmo redobrado, uma vez que se assiste, tanto à iniciativa pública, como privada, ou até a parcerias entre as duas entidades. Do ponto de vista público, os centros comerciais são frequentemente vistos como uma oportunidade para regenerar um bairro ou fomentar a economia local, do ponto de vista privado, estes além de uma forma de gerar lucro são também uma via de consolidar o poder dos investidores ou de os mesmos diversificarem as suas carteiras de negócios.

Planeamento do *mix comercial*

A segunda atividade principal é conceber a organização do *mix comercial*, em termos de retalhistas e prestadores de serviços, marcas e insígnias e a sua disposição no centro. Esta é uma atividade gerida pelo promotor e os consultores imobiliários (Dawson, 1983). Assim devemos ter em conta a disposição das lojas em cada andar, isto é, o número de unidades para cada tipo de comércio e serviço e as suas posições relativas.

Para que o *mix* seja bem sucedido é preciso que este contemple a forma organizacional dos retalhistas (cadeias, franquias, comerciantes independentes); a solidez financeira (rating de crédito, reserva de apoio); as técnicas de vendas (self-service, loja de departamento); tamanhos diversificados das lojas (loja de departamento de 15 000 m², quiosque de 2 m²); *mix* de bens e serviços (alimentar, não-alimentar, serviços pessoais, restauração, artigos de recreio e lazer, etc.); os preços, a relação do preço com a qualidade (preço elevado / alta moda, de baixo preço / impulso); nível de publicidade (necessidades publicitárias especiais, a compatibilidade da publicidade); capacidade de *merchandising* (capacidade de agir como líder de mercado, conhecimento de métodos de merchandising); características específicas de negociação (gestão dos lixos, cheiros, segurança).

O *mix* de retalhistas, operadores de serviços e marcas deve tomar em consideração o formato do centro comercial, o seu *design*, a sua localização (intersecção de uma autoestrada, centro da cidade, ...); o ambiente comercial (zona comercial, subúrbio de classe média, grande região metropolitana, ...); o perfil dos clientes (nível

socioeconómico da área, características étnicas, ...). Os consultores têm um papel de extrema importância no planeamento do *mix comercial*. Estes garantem à partida que haja um equilíbrio entre as variáveis anteriormente referidas e, por essa via, que o *mix* seja exequível, comercialmente viável, se obtenham os retornos de arrendamento esperados, e se maximize a rentabilidade do centro.

Dada a sensibilidade que o *mix comercial* desempenha no sucesso dos centros comerciais, é natural que este seja cientificamente estudado de acordo com as características dos empreendimentos. Nos centros de influência regional assume particular relevância o número e posicionamento estratégico das lojas âncora, o peso das lojas de marca ligadas às insígnias internacionais com uma forte imagem no mercado, bem como os espaços da restauração. No entanto, os pequenos comerciantes locais desempenham também um papel crucial. Dada a crescente globalização da economia, o *mix comercial* destes empreendimentos tende a ser composto pelas mesmas insígnias e marcas, criando no consumidor a ideia que todos os empreendimentos são semelhantes. É a este nível que os comerciantes independentes, locais, podem fazer a diferença, fornecendo aos empreendimentos o condimento local que permite ao centro distinguir-se dos demais.

Nos grandes centros, existem sete principais tipos de estabelecimento passíveis de serem agrupados:

- Vestuário masculino, calçado e artigos de desporto;
- Vestuário feminino e infantil e brinquedos;
- Lojas alimentares e/ou de conveniência;
- Artigos de cultura e lazer;
- Equipamentos para o lar;
- Restauração;
- Serviços Pessoais (bancos, limpeza a seco, farmácias, etc.)

Estes últimos devem ser posicionados em locais próximos aos estacionamento ou entrada do centro (Dawson, 1983).

Esta conjugação de lojas permitirá uma fácil comparação de estilo, cor e preço, que é necessária para a pré-compra e avaliação deste tipo de produtos.

Por outro lado, também existem algumas lojas que beneficiam de uma separação física (exemplos das cadeias de *fast-food* e lojas de vestuário), beneficiando assim dos

elevados de consumidores. Outros tipos de loja, como joalherias, lojas de ferragens e lojas de discos, devem estar espalhadas pelo centro, servindo assim para sustentar o interesse do comprador. Assim, uma boa localização com destaque para as lojas âncora traz mais dividendos e aumentar o volume de vendas, permitindo uma maior eficácia da política do *mix* de lojas.

A repetição do *mix* deve igualmente ser analisada porque se, por um lado, uma maior variedade de escolha pode ser vantajosa, um exagero na repetição de lojas pode afastar os consumidores.

Por consequência, torna-se fundamental tomar decisões no que respeita à variedade de retalhistas ou marcas.

Por exemplo, nos EUA, o tipo de comércio mais frequentes em centros comerciais de bairro é o supermercado/lojas de conveniência, seguindo-se os salões de beleza e cabeleireiro e, em terceiro lugar, os serviços vários, destacando-se os ligados à cirurgia médica ou odontológica (Dawson, 1983).

É nos novos tipos de centro que as decisões sobre o *mix comercial* a privilegiar são as mais difíceis. Nos centros integrados em zonas comerciais tais decisões são particularmente difíceis, no que respeita ao intervalo de lojas em toda a zona comercial (Dawson, 1983). A gama de lojas no bairro pode, criar dificuldades muito consideráveis para o *mix* do centro comercial. Alguns exemplos:

- *Focused Centres*: deverão ter como sua base comercial um hipermercado (que deverá, idealmente, incluir serviços diversos como farmácias, cabeleireiro e/ou salão de beleza, quiosque ou tabacaria, cafés ou restaurantes de *fastfood*);

- *Outlet*: poderá ter como base os estabelecimentos de produtos de *bricolage*, agências imobiliárias, companhias de seguros, lojas de artigos automóveis, de mobiliário, cadeias de *fastfood* ou outros.

Em termos de arrendamentos, de referir que nem todos os retalhistas podem pagar os mesmos valores de renda, devido a diferenças de rentabilidade dos seus estabelecimentos (Dawson, 1983). Segundo o Urban Land Institute, Handbook Development Centre (1977):

“o promotor deve ter em conta que todos os tipos de loja não podem e não devem pagar o mesmo aluguer por metro quadrado ... Certos tipos de estabelecimentos de serviços podem pagar um aluguer comparativamente baixo, o que pode mesmo ser visto

como uma perda para o centro, no entanto podem atrair mais retalhistas ou marcas devido aos preços praticados.”

O contrato de arrendamento controla o aluguer a ser pago pelo retalhista e o mecanismo de aluguer. As taxas fixas por metro quadrado com revisões regulares costumavam ser comuns em grandes e pequenos centros, mas cada vez mais as rendas percentuais começam a ser introduzidas. Rendas essas que consistem em duas partes, primeiro uma renda fixa por metro quadrado e por outro lado um elemento relacionado com o volume de vendas que é acionado quando um nível determinado de venda é atingido.

O tipo de estrutura de aluguer e do grau de controlo da locação entre os retalhistas afeta de certa forma o *mix* de lojas e a forma como o centro muda após o desenvolvimento inicial (Dawson, 1983). Ou seja, podem começar a surgir conflitos sobre o controle de arrendamento, em que os proprietários das lojas âncora querem ter uma palavra a dizer no *mix* de lojas no resto do centro, fazendo com que retalhistas “mais fracos” se oponham a esta influência por parte dos retalhistas ditos “mais fortes”.

Assim, de forma a criar um equilíbrio de forças, o promotor deve implementar uma política justa, que considere as necessidades dos retalhistas, particularmente os das lojas âncora. Solomon (1981) ressalta que "a flexibilidade e a coordenação" são os pré-requisitos essenciais para um plano equilibrado do *mix comercial* para qualquer centro.

O plano de *mix* final elaborado, através de um documento que influencia tanto o sucesso financeiro do centro, é uma das actividades mais importantes do processo de planeamento preliminar, o *design* do centro (Dawson, 1983).

O planeamento do *mix* é, sem dúvida, uma peça fundamental no desenvolvimento de um centro comercial, uma vez que assistimos cada vez mais a uma sociedade individualizada, em que cada um procura criar a sua identidade e satisfazer os seus desejos e necessidades. A opção por um *mix* diversificado entra nesta ideia, na medida em que este permite satisfazer as necessidades e desejos de um leque mais amplos de consumidores. Esta é a principal razão pela qual os centros comerciais de influência regional tendem a incluir no seu *mix* um leque diversificado de itens, marcas, insígnias, bem como diferentes espaços de lazer, conseguindo por essa via que cada indivíduo consiga encontrar nos empreendimentos os bens e serviços de que necessita para alimentar os seus projetos de vida dependentes do consumo, estejam estes ligados

ao abastecimento de bens de consumo frequente, como os alimentos de consumo diário no lar aos bens de uso e aquisição ocasional ligados à identidade, à realização e desenvolvimento pessoal ou à distinção social.

Design

Os planos financeiros e do *mix comercial* e o *design* estão intimamente relacionados e não devem ser elaborados de forma isolada. Glosing e Maitland (1976) defendem que a problemática do *design* gira em volta da manipulação das lojas âncora, dos espaços dedicados à restauração, da estética e da distribuição das lojas de forma a maximizar o potencial do centro como um todo. Neste sentido, os promotores dos empreendimentos devem ter uma ideia sobre a forma como as lojas se devem distribuir no centro, tendo em conta os diferentes ramos de atividade e os requisitos de localização dos diferentes itens. Estas ideias dos promotores são posteriormente operacionalizadas pelos arquitetos de forma a tirar o máximo partido das sinergias que resultam da disposição das lojas com o *layout* dos projetos (Dawson, 1983).

No que respeita ao posicionamento das lojas dentro do centro comercial, a circulação de pedestres deve fazer com que gerem fluxos para o núcleo do centro, gerando assim vantagens tanto para os consumidores como para os comerciantes, sendo que o volume de vendas é normalmente proporcional à passagem de consumidores pela loja e trazendo assim de forma indireta, dividendos para os colaboradores e financiadores do centro.

O *design* do centro comercial deve otimizar o movimento dos consumidores por fachadas, mas esse movimento não deve ser excessivo de forma a maçar o potencial cliente (Koehler, 1973), devendo as principais lojas âncora estarem localizadas nas extremidades do centro comercial, onde também devem existir entradas para os parques de estacionamento.

No *design* de centros comerciais de maiores dimensões, deve ser contemplado o número de andares, se é um centro fechado, ou parcialmente aberto. Nos EUA, por exemplo, tem ocorrido uma mudança gradual no *design* dos grandes centros - a passagem centros abertos de nível único para centros comerciais fechados e com vários andares (Dawson, 1983). Dependendo do *design* do centro podem surgir mais-valias no que respeita à manutenção do centro e gastos energéticos, ou seja, diferentes tipos de centro

colocam diferentes questões em termos de *design* e conseqüentemente requerem soluções individualizadas.

Em termos posicionais, o plano de *design* não deve abranger apenas a estrutura central, mas também a sua área envolvente como as acessibilidades e estacionamento disponibilizado, devendo contemplar quem trabalha no centro e os respetivos consumidores (Dawson, 1983). De referir que a questão do estacionamento é um dos elementos básicos no campo do *design* que variam entre diferentes países. Tal fenómeno é suscetível de ser visualizado em Estocolmo, Singapura ou San António (EUA).

É necessário fazer referência, igualmente, a outros fatores preponderantes no *design* dos centros comerciais como a manutenção dos mesmos e a oferta de transporte público. A integração de interfaces de transporte públicos em centros comerciais é comum na Grã-Bretanha e em grandes centros localizados no Japão (Dawson, 1983).

Cada vez mais, no plano de *design*, é necessário explorar os possíveis impactos ambientais nas suas mais variadas vertentes, sendo por isso uma obrigação por parte do promotor avaliar os impactos sobre o ambiente económico, minimizando assim impactos sociais menos desejáveis (Dawson, 1983). Por exemplo, novos centros têm um cariz muito mais paisagístico do que os centros de blocos da década de sessenta. As agências governamentais estão normalmente envolvidas no processo de desenvolvimento do centro no decorrer desta fase.

O *design*, apesar do seu aspeto mais “estético”, não deve ser descorado, porque vivemos cada vez mais num mundo feito de símbolos e transmissão de imagens, isto é, se o centro for algo bonito de contemplar poderá gerar um maior número de fluxos, e se, dentro dele houver uma simbologia envolvente, seja o desenho de ruas conhecidas, ou a representação dos descobrimentos, então a permanência de consumidores poderá ser maior, juntamente com as questões das acessibilidades, segurança e bem estar. Agora se não possuir esta mescla de fatores então poderá ser apenas mais um formato comercial que nada acrescenta.

2.5. A fase final de planeamento

A fase de planeamento é quando os planos anteriores estão aprimorados e os contratos já preparados. Nesta fase, já deve existir uma estimativa detalhada dos custos

gerais e as receitas do projeto e se este deve ou não prosseguir (Dawson, 1983). Esses custos estão ligados à sustentabilidade financeira do projeto, o *mix* a implementar e as questões estéticas do projeto (*design* e arquitetura). De referir que este estágio final da fase de planeamento pode ser um pouco mais demorado devido a condicionantes económicas, como são exemplo disso as elevadas taxas de juro.

Durante a fase de planeamento preliminar, estas três fases encontram-se em evolução, podendo registar mudanças com reflexos entre si (Dawson, 1983). Por conseguinte, o promotor está no centro deste processo, desde o seu começo até à sua conclusão, devendo ser capaz de visualizar a forma final do centro. Outra ideia que fica é que normalmente esta fase é a mais longa e complexa de todo o processo de desenvolvimento de um centro comercial. É durante esta fase que as decisões mais importantes são tomadas, que podem afetar os níveis de sucesso do centro na sua vertente social e comercial (Dawson, 1983).

A fase de planeamento é a mais demorada, mas também a que se bem executada pode determinar o sucesso dos empreendimentos. Cada etapa deve demorar o tempo previsto, sem antecipação ou ultrapassagem de qualquer uma das etapas, já que estas manobras podem condicionar o desenvolvimento do centro. Devem desenvolver-se separadamente, levarem o tempo que for necessário, mas nunca isoladas umas das outras, dada a constante complementaridade entre as mesmas.

A fase de construção

A segunda fase do processo de desenvolvimento de um centro comercial é a construção. Os engenheiros e as companhias construtoras colocam em prática os planos realizados nas etapas, podendo variar o grau de ligação do promotor nesta fase de desenvolvimento do centro (Dawson, 1983). Nos EUA é comum que a fase de construção seja realizada na sua totalidade por uma única organização, enquanto noutros pontos do globo a construção fica a cargo de uma companhia construtora para posteriormente os inquilinos de cada loja façam o seu próprio projeto (Dawson, 1983). De referir que as atividades realizadas na fase de construção geralmente não estão associadas à esfera de interesse e especialização dos geógrafos. Sendo uma fase intermédia referidas, não deixa de ser importante, uma vez que envolve algum tempo podendo colocar em causa o sucesso do centro.

A fase de abertura

A fase final do processo de desenvolvimento de um centro comercial é a abertura com uma gestão contínua do centro (Smith e Kelley, 1960; Fry, 1961; Walker, 1957; Lewison e Showalter, 1977; Frazier, 1974; Bennison e Davies, 1980). Por conseguinte, os eventos de abertura podem variar desde uma fita cerimonial cortada por um responsável do centro ou uma entidade política, até uma grande festa de inauguração com promoções em algumas lojas. Quando este processo chega ao fim, pode ter um efeito multiplicador na projeção de novos centros (Dawson, 1985). Esta fase, apesar de possuir um cariz mais publicitário e pomposo, se bem sucedido pode ser o input principal para o catapultar do centro comercial.

Assim concluímos que o processo de desenvolvimento de centros comerciais pode ser bastante complexo, devido à sequência de atividades a realizar, já descritas anteriormente. A fim de facilitar tal desenvolvimento têm surgido muitas carreiras ligadas ao desenvolvimento dos centros comerciais, por exemplo os geógrafos ligados às questões da localização, mas com especial ênfase para os promotores (Dawson, 1983). Os mesmos têm evoluído muito no que se refere ao processo de desenvolvimento de um centro comercial, não ficando só preocupados com as questões lucrativas (igualmente importantes no fortalecimento da economia local e de retorno do capital investido), mas também da localização do centro, que profissionais contratar, o seu *mix comercial* e a sua imagem para que o centro possa ter sucesso e a sua implantação visualizada em termos territoriais (Gosling e Maitland, 1976), podendo assim moldar as paisagens urbanas e influenciar a vida diária de muitas centenas de milhões de consumidores.

Outra ideia que fica é que no decorrer da fase de desenvolvimento de um centro comercial, a sua fase de planeamento é a mais importante de entre as outras descritas, uma vez que é nesta que o projeto de centro tem lugar e se pode ou não contribuir para um desenvolvimento de um dado bairro ou fomentar a economia local ou a grande escala; o planeamento do seu *mix* (importantíssimo para atração de consumidores) e na importância de conceber um produto diferenciado, não repetitivo em relação aos demais existentes; e o seu *design* (o tipo de centro, o seu formato, aberto ou fechado e o número de níveis), sendo igualmente importante perceber se se enquadra ou não no desenho urbano para um maior sucesso do mesmo.

Capítulo 3. Ciclo de Vida dos Centros Comerciais

Uma vez definido o conceito de centro comercial, no contexto nacional e internacional, apresentadas brevemente diferentes taxonomias com o intuito de dar conta das mudanças registadas por este formato comercial, e analisadas as diferentes fases pelas quais passam os empreendimentos, desde a idealização do projeto à inauguração, passando pelo seu planeamento e construção, tendo em conta os objetivos da nossa investigação, torna-se agora necessário fazer uma abordagem do problema em função do ciclo de vida das formas de comércio. A relevância desta breve análise decorre da ideia que os centros comerciais, à imagem de outras formas de comércio, podem ser equiparadas a produtos ou inovações que uma vez lançados no mercado passam por diferentes fases de desenvolvimento acabando mesmo por desaparecer, caso percam competitividade e deixem de ir ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores. Esta abordagem permite-nos em momento posterior fazer uma análise em profundidade do Shopping Center de Massamá, perceber como é que o seu desenvolvimento se enquadra nesta teoria, identificar as fases pelas quais passou o empreendimento, discutir os fatores que mais contribuíram para o seu estágio de desenvolvimento atual e ainda refletir sobre o seu futuro caso nada seja feito que vá ao encontro da sua regeneração.

No entanto, antes de apresentarmos a teoria do ciclo de vida dos centros comerciais importa enquadrar a mesma noutras teorias e modelos, genericamente designadas de teorias cíclicas (Brown, 1992), com especial destaque para as teorias da roda da distribuição, do acordeão das formas de comércio e do ciclo de vida da venda a retalho.

3.1. Notas breves sobre as teorias cíclicas do comércio retalhista

A teoria da roda da distribuição é apresentada por Hollander (1960) e Nieschlag (1955 in Barata-Salgueiro, 1996) e compreende três fases. Assim, no que concerne à primeira fase, as empresas começam por entrar no mercado sob a forma de uma inovação, começando num patamar inferior (Brown 1995; Fernie et al., 2003). Nesta

fase os custos de investimento são baixos, à semelhança dos preços que praticam. Na segunda fase, investe-se um pouco mais na oferta. Os produtos passam a ser mais diversificados, são criados novos serviços e é melhorada a prestação dos mesmos. Neste contexto o valor dos produtos sobe. Na terceira fase, a empresa torna-se mais vulnerável em termos de competitividade, sendo obrigada a investir na qualidade de oferta. Existe então uma mudança do público-alvo e, por consequência, uma alteração do tipo de consumidor.

Como pontos positivos, esta teoria permite-nos compreender a evolução de uma empresa, o que se passa em cada etapa e como se deve atuar em cada uma delas para que se possa manter competitiva. No entanto, tem a limitação de considerar que todas as empresas de venda a retalho começam no mesmo nível (Ferne et al, 2003), e não entrar em linha de conta com a internacionalização, um processo que pode afetar por completo o desenvolvimento das empresas.

A teoria do acordeão centra-se, essencialmente, no campo das mercadorias, procurando mostrar a tendência para as empresas de venda a retalho alternarem fases de diversificação com fases de especialização da sua oferta. Trata-se de uma teoria que acompanha o desenvolvimento dos formatos de venda a retalho e que analisa o desenvolvimento do sortido que estes foram oferecendo ao longo do tempo.

Na evolução das formas de comércio, analisada em função da teoria do acordeão, o que Fernie et al. (2003) e Brown (1992) constatam é que, numa primeira fase, as lojas orientam a sua oferta para uma vasta gama de produtos, ainda que com pouca profundidade dos mesmos, não se registando, por exemplo, uma diversificação desses mesmos produtos. Numa segunda fase começam a surgir os retalhistas mais especializados. Estes, ao contrário dos primeiros, restringem a variedade de produtos e especializam-se na oferta de um número reduzido de produtos, numa lógica de especialização. Por conseguinte existe uma passagem de lojas que vendem de tudo para lojas especializadas num número restrito de produtos (Ferne et al., 2003). A terceira fase surge com o aparecimento das lojas de departamento que juntam o melhor da primeira e da segunda fase, isto é, são dotadas de um vasto sortido, constituído por uma grande variedade de itens e ao mesmo tempo uma grande profundidade desse sortido em cada um dos itens oferecidos. Nos tempos mais recentes parece estar de volta uma nova fase de especialização, através do aparecimento e difusão de um conjunto de lojas que

apostam na ultra segmentação do mercado, das quais constituem exemplo as lojas especializadas em telemóveis, artigos de higiene e beleza, velas aromáticas, etc.

O interesse da teoria do acordeão das formas de comércio para a análise dos centros comerciais é duplo. Em primeiro lugar, permite dar conta da trajetória seguida pelos centros comerciais, caracterizada, numa primeira fase, pelo domínio dos projetos de proximidade ou de bairro, formados por um *mix comercial* diversificado mas com pouca profundidade (várias lojas mas poucas do mesmo ramo de atividade), numa segunda fase, caracterizada pela diversificação dos formatos, com predomínio dos centros comerciais de influência regional, com uma grande diversidade e profundidade do *mix comercial* (uma gama ampla de lojas, umas especializadas ou ultra especializadas num nicho de mercado e outras com um sortido generalista), por último, uma terceira fase claramente especializada, formada por conceitos que exploram um único segmento de mercado, como os *fashion outlets* ou *festival malls*, orientados para o entretenimento.

A teoria do ciclo de vida da venda a retalho foi avançada por Davidson, Bates e Bass (1976), por analogia ao ciclo vida do produto. Segundo esta teoria, as diferentes formas de comércio possuem um ciclo de vida formado por quatro fases (Santesmases, 1999): inovação, desenvolvimento acelerado, maturidade e declínio. A primeira fase consiste no aparecimento de uma forma de comércio inovadora ao nível da oferta, dos preços, do poder de escolha, da localização ou outra vantagem competitiva. A segunda fase caracteriza-se pela afirmação do formato comercial e do rápido crescimento das vendas. Como o lucro são elevados, uma parte destes são reinvestidos na respetiva expansão. A terceira fase caracteriza-se pela maturidade do formato e uma estabilização das quotas de mercado. No entanto, alguns problemas começam a surgir na organização derivados, por um lado, da incapacidade de resposta e da elevação dos custos com o formato e, por outro lado, da concorrência de novas formas de comércio, mais inovadoras. Por fim, a última fase caracteriza-se pela entrada em declínio da forma de comércio, materializada na redução das vendas e dos lucros e no encerramento de muitas unidades. Porém, esta fase pode ser ultrapassada mediante uma adaptação à concorrência e ao ambiente de mudança. Para tal é fundamental repensar a estratégia que passa muitas vezes pela reconversão numa nova forma de comércio com outro tipo de objetivos (Casares e Rebollo, 1996).

3.2. Enquadramento do ciclo de vida dos centros comerciais

Desde o seu nascimento, no início do século XX, os centros comerciais cresceram tanto em número como em diversidade de formatos e o processo de evolução parece não estar finalizado. Atualmente, existe um número impressionante de projetos de novos centros comerciais, um pouco por todo o mundo. A experiência bem-sucedida nos países desenvolvidos, onde o conceito do centro de comercial tem uma idade mais significativa, começa agora a transferir-se para mercados emergentes.

Assim, do ponto de vista da idade e, especialmente, do número de empreendimentos encontrados em cada país, o mercado de centros de comerciais pode ser dividido em emergente, em desenvolvimento e em maduro. Assim podemos considerar que no continente americano, os Estados Unidos e o Canadá são considerados mercados maduros. Na Europa os mercados maduros encontram-se em países como a Grã-Bretanha, a França, Holanda, a Alemanha. Os mercados em desenvolvimento são representados pela Espanha, Portugal e Itália. E, por último, os mercados emergentes encontram-se em países da Europa de Leste, na Rússia, na Turquia e na Grécia.

As diferentes fases de desenvolvimento dos centros comerciais no mundo colocam desafios importantes à análise desta forma de comércio em função da teoria do ciclo de vida. Além dos problemas do contexto geográfico, que pode introduzir cambiantes ao ciclo de desenvolvimento, nomeadamente, nos momentos de adoção desta inovação e a forma como se difundiu, é preciso também contar com a forma como o conceito foi introduzido no mercado, o perfil dos promotores dos empreendimentos e a mediação dos poderes públicos que nuns países estimulam a expansão do conceito enquanto noutros restringem o seu desenvolvimento.

Os custos associados ao planeamento, construção e gestão dos centros comerciais são sempre muito elevados, sendo por isso fundamental identificar as etapas do seu ciclo de vida e perceber o papel dos diferentes atores envolvidos (promotores ou proprietários, retalhistas, poderes públicos, ...).

É comum diferenciarem-se as etapas do ciclo de vida de acordo com três grandes conjuntos de atributos (Lowry, 1997: 78): os fatores ligados ao mercado, as estratégias dos promotores dos empreendimentos e as estratégias adotadas pelos

retalhistas (Tabela 7). Em relação aos fatores ligados ao mercado, considera-se a concorrência (número de centros comerciais do mesmo género de outras categorias), os fluxos de consumidores gerados pelos empreendimentos e a respetiva taxa de crescimento. Nas estratégias dos promotores incluem-se o controlo que estes exercem, a publicidade e as atividades de promoção utilizadas, a política de seleção dos lojistas e da entrada de novos retalhistas e prestadores de serviços, e ainda os custo de arrendamento. Por último, as estratégias dos retalhistas dizem respeito essencialmente à publicidade, às atividades promocionais à dimensão das suas lojas e *layout* a utilizar.

Tabela 7 - Atributos das fases do ciclo de vida dos centros comerciais

Atributos		Fase do Ciclo de Vida			
	Considerações	Lançamento/ Inovação	Crescimento/ Desenvolvimento acelerado	Maturidade	Declínio
Fatores de Mercado	Número de centros competitivos	Muito Reduzidos	Crescimento rápido	Muitos centros do mesmo tipo	Muitos centros do mesmo tipo e novas formas comerciais
	Total de fluxos de consumidores	A aumentar rapidamente	Aumento rápido	Em grau suficiente	Em declínio progressivo
	Taxa de crescimento de vendas	Muito rápido	Rápido	Moderado a lento	Lento ou negativo
	Taxa de desocupação	Reduzido	Muito reduzido	Moderado	Elevado
	Controlo dos promotores	Extensivo	Moderado	Extensivo	Moderado
Atributos		Fase do Ciclo de Vida			
	Considerações	Lançamento/ Inovação	Crescimento/ Desenvolvimento acelerado	Maturidade	Declínio
Estratégias de Desenvolvimento dos Centros Comerciais	Marketing e publicidade	Extenso	Moderado	Extensivo	Moderado
	Renovação dos espaços	Nenhum	Pequenas modificações	Manutenção das instalações existentes	Negligência ou extensa reformatação

	Esforços na atração de novos lojistas	Extenso	Moderado	Moderado	Extensivo
	Taxas de aluguer	Elevado	Elevado	Competitivo	Moderado e tendo em conta o preço de venda
	Valor dos arrendamentos	Demorado	Demorado	Moderado	Reduzido
Estratégias dos lojistas	Descontos e preços especiais	Poucos	Moderado para retirar dividendos	Extensivo, para competir em preço	Extensivo
	<i>Mix Comercial</i>	Variedade pré planeada	Variedade dentro do mercado da procura	Extensivo	Variedade reduzida
	Dimensões do estabelecimento e <i>layouts</i>	Modelo de protótipo	Ajustado às exigências do mercado	Estável e com variedade	Redução
	Tipo de Estabelecimento	Empreendedor	Agressivo/Pressionante	Profissional	Cuidador

Fonte: Abrudan e Dabija (2008), adaptado de Lowry, J.R, The Life Cycle of Shopping Centers, *Business Horizons*, Janeiro-Fevereiro 1997, pp. 79

Estes fatores são mais ou menos controláveis. Na gestão dos empreendimentos é possível determinar a etapa do ciclo de vida em que se encontram os centros em causa e qual a fase que virá a seguir, podendo, assim, rentabilizar-se da melhor forma cada etapa do ciclo de vida, ou até corrigir as trajetórias mais indesejáveis de desenvolvimento.

De acordo com Lowry (1997), tendo por base a influência da gestão e o posicionamento do centro comercial, podem-se classificar os fatores mencionados em duas grandes categorias: externos e internos aos próprios empreendimentos. Começando pelos fatores externos, como a designação de local, são menos controláveis pela gestão dos empreendimentos, e estão ligados ao posicionamento dos acionistas, aos investidores, ao aumento da concorrência e às preferências dos consumidores (questões ligadas ao micro ambiente). Outras variáveis não controladas ou pouco controladas pela gestão são as alterações na estrutura demográfica, que podem afetar a cultura local, ou o poder de compra dos consumidores (questões ligadas ao macro ambiente).

Dos fatores internos, controláveis diretamente pela gestão dos empreendimentos, fazem parte a oferta/mercadorias transacionadas, o *mix comercial* (incluindo os tipos de

retalhistas e prestadores de serviços), as atividades de promoção dos empreendimentos, a localização dos mesmos, e os atributos físicos da estrutura que possam ter sido alterados devido aos fluxos de consumidores, a idade dos empreendimentos e todas as demais valências que os centros possam conter.

3.3. As fases do ciclo de vida dos centros comerciais

O conceito de ciclo de vida dos centros comerciais segue de perto o dos restantes formatos comerciais (George, 1997; Ferring, 2001), que foi inicialmente aplicado às mercadorias e serviços. De acordo com a teoria do ciclo de vida das formas de comércio, os centros comerciais tendem a conhecer quatro etapas: a fase de inovação (lançamento), a fase de crescimento (desenvolvimento acelerado), a fase de maturidade e por último a fase de declínio (Lowry, 1997; Evans, 2001; Dunne et al., 2002.). Este conceito é muito útil, uma vez que “fornece uma explicação plausível e útil para a emergência e o declínio dos diferentes formatos de centros comerciais” (Lowry, 1997: 78). Na figura 3 esquematizam-se as etapas que de um modo geral tendem a associar-se ao ciclo de vida dos centros comerciais.

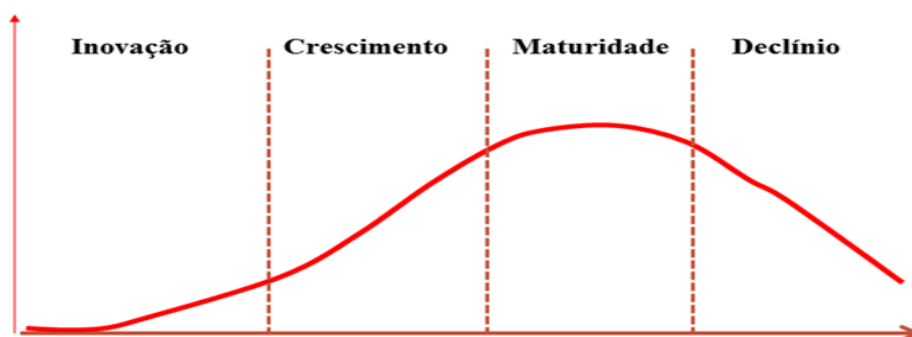


Figura 3 - Ciclo de vida de um centro comercial.

Etapa de lançamento ou inovação

Na etapa de lançamento existem poucos centros do mesmo género, sendo por isso um “produto novo”. Assim, estes são geralmente bem recebidos pela população refletindo-se diretamente num crescimento rápido do volume de negócios dos empreendimentos. A gestão dos centros comerciais para manter os retalhistas, “oferece-lhes” o espaço por longos períodos de tempo mas com rendas elevadas, de forma a gerar

mais atratividade para o novo centro e proporcionar a melhor combinação possível de retalhistas e de *mix comercial*, tendo em conta o perfil dos clientes-alvo. Nesta etapa os lucros são relativamente pequenos, apesar da elevada taxa de ocupação comercial, uma vez que é necessário recuperar alguns custos de investimento realizados inicialmente.

Em termos de atividades que os promotores e os lojistas terão que fazer de forma a atrair mais consumidores, destaca-se a publicidade ao centro e às lojas. Só assim estas adquirem visibilidade junto da população levando-a a frequentar o empreendimento e a fazer dele um local de compras e de abastecimento.

Nesta fase, a seleção das mercadorias transacionadas e do *layout* iniciais poderão sofrer pequenos ajustes após um período de tempo. Estas mudanças visam tornar a oferta e o *layout* do centro e das lojas mais próximas das necessidades e interesses dos clientes, bem como maximizar os lucros que daí podem decorrer. Para tal, a gestão dos centros deve ser empreendedora, e orientada em direção àquilo que os consumidores mais desejam.

Etapa de crescimento ou desenvolvimento acelerado

Durante a etapa de crescimento ou desenvolvimento acelerado, os promotores de outros centros começam a tomar consciência do êxito dos empreendimentos, seja no plano financeiro (volume de vendas) seja na atratividade (adesão dos consumidores), conduzindo a uma difusão dos centros comerciais da mesma tipologia. Assim, o número de clientes dos centros comerciais tende a crescer rapidamente e com este o volume de vendas e a quota de mercado desta forma de comércio.

Dada a perceção do sucesso dos centros comerciais, outros retalhistas ou marcas são atraídos pelo êxito das lojas existentes, fazendo com que haja um aumento da taxa de ocupação, se esta não estiver já nos 100%. Neste sentido, nesta fase de um modo geral já não é necessário que a gestão procure atrair novos arrendatários e pode mesmo começar a cobrar rendas mais elevadas pelos espaços.

Devido à elevada procura desta forma de comércio, os gastos promocionais são mais reduzidos e mais direcionados para a manutenção e despesas de renovação, de forma a gerar uma nova imagem, uma vez que a anterior já se encontra gasta. Esta nova imagem deve seguir as tendências modernas e adaptar-se aos gostos dos consumidores.

Nesta fase, os retalhistas continuam a desenvolver atividades promocionais para aumentar a atratividade da sua oferta, sabendo que os gastos promocionais totais podem reduzir-se com o aumento do tráfego de consumidores, o que acabará por cobrir os investimentos iniciais. Procuram, assim, ajustar o produto oferecido e a variedade do mesmo às necessidades e desejos dos consumidores. Embora já possuam um nicho específico de mercado, os gerentes ou responsáveis das marcas ou das lojas devem garantir uma fidelização de consumidores, devido à forte concorrência existente.

Nesta fase, tanto a quota de mercado como a rentabilidade dos centros comerciais tende a apresentar níveis elevados.

Etapa de Maturidade

A etapa da maturidade é caracterizada pela existência de um grande número de centros comerciais da mesma tipologia que podem ficar sobrepostos em termos territoriais e de área de influência. Por conseguinte, a concorrência intensa entre centros comerciais dificulta o aumento das vendas, apesar da fidelização de consumidores. Com a estagnação dos negócios, alguns retalhistas optam então por mudar para outros centros mais modernos e/ou atrativos, obrigando assim a gestão dos empreendimentos a procurar novos retalhistas ou marcas. Em certos casos é necessário combater as lojas vagas, sendo por isso primordial ajustar as taxas de aluguer e a duração dos contratos de arrendamento.

Entre as medidas mais importantes que devem ser levadas a cabo pelos promotores dos centros comerciais, estão as modificações nas instalações existentes. Se estas medidas forem realizadas, o centro pode permanecer nesta fase durante algum tempo, sendo que a atividade promocional deve ser retomada ainda com mais intensidade do que na fase anterior.

Durante esta etapa, a quota de mercado dos centros comerciais estabiliza-se, embora os lucros comecem a declinar devido, essencialmente, à redução das rendas dos espaços comerciais.

Os lojistas dos centros comerciais, uma vez que já conhecem as preferências dos seus clientes, conseguem ajustar a sua oferta, bem como o *layout* e a dimensão das lojas, muitas vezes mudando de localização no centro. Por esta razão esta fase

corresponde também a uma estabilização das condições físicas das lojas e dos centros na sua globalidade.

Assim, para contrariar a forte concorrência e a redução da procura, os gestores dos centros e dos diferentes estabelecimentos devem empregar várias estratégias e táticas, entre as quais constam a promoção da oferta disponibilizada pelos empreendimentos. Assiste-se, assim a um aumento das ações promocionais orientadas para os preços, com recurso à publicidade.

Etapa de Declínio

Como resultado do aumento da concorrência desferida por outros centros comerciais, os empreendimentos acabam por entrar em declínio. O desgaste da imagem e a degradação da estrutura física tornam os centros comerciais em causa vulneráveis aos centros comerciais mais modernos, dotados de outras amenidades ambientais, outras funcionalidades e *mix comercial* mais atrativos. Nesta situação, a gestão tem duas alternativas: ou converte o centro em causa nouro tipo de centro, com as alterações devidas, ou vende-o, investindo os seus recursos em algo mais rentável. No caso dos promotores decidirem optar pela regeneração do empreendimento, operações de renovação complexas são por vezes necessárias, seja em termos de arquitetura, seja em termos de oferta, de forma a alterar radicalmente a imagem dos empreendimentos e voltar a cativar os consumidores. Estas operações envolvem ações de captação de novos investidores, retalhistas e operadores de serviços e campanhas de marketing de forma a publicitar o empreendimento junto dos consumidores alvos.

Entre as estratégias de revitalização dos centros comerciais constam as seguintes (Lowry, 1997: 84-85, Feldman, 2004: 38): (i) o redesenvolvimento - estratégia ampla que pode incluir operações de renovação, expansão ou a reconfiguração do centro. Esta estratégia é realizada geralmente com o intuito de responder às alterações de mercado de forma a enfrentar melhor os desafios e aproveitar as oportunidades de mercado; (ii) a rescisão dos contratos de arrendamento com os retalhistas que apresentem fraco desempenho, utilizando esses espaços para atrair novos retalhistas; (iii) a alteração do uso do espaço ocupado pelo centro comercial, reconvertendo o mesmo em centros de saúde, centros de convenções, entre outros; (iv) e por último, a estratégia pode ser mesmo a de vender o centro comercial.

Apesar de existir um aumento do estudo dos ciclos de vida dos centros comerciais (em particular em países com um historial rico de estudo nesta matéria), é consideravelmente difícil a identificação da fase exata em que certos centros comerciais se encontram no seu ciclo de vida (Abrudan; Dabija, 2008).

Assim, os promotores devem prestar uma atenção contínua a qualquer modificação que possa surgir e tomar as medidas apropriadas para aproveitar as oportunidades e contrariar as ameaças (Abrudan; Dabija, 2008). A idade dos centros comerciais, a concorrência, as mudanças no comportamento dos clientes e as alterações de mercado são fatores que afetam a vitalidade e determinam a etapa do seu ciclo de vida. Atualmente, o ciclo de vida dos centros comerciais é deveras acelerado, isto é, surgem novos formatos que passam muito mais rapidamente pelas diferentes etapas do ciclo de vida (Abrudan; Dabija, 2008).

3.4 Ciclo de vida dos centros comerciais na AML

Uma vez que o nosso caso de estudo se insere na AML, torna-se relevante fazer uma breve análise do ciclo de vida dos centros comerciais que operam na AML. O estudo do Observatório do Comércio (2002) permitiu distinguir na AML duas grandes categorias de centros comerciais: os condomínios comerciais e os centros comerciais integrados. Estas duas grandes categorias contêm então diferentes tipos de centros, de acordo com a sua dimensão, formas de gestão, perfil dos promotores, *layout* dos empreendimentos, *mix comercial*, padrões de localização, características arquitetónicas, entre outros aspetos (Observatório do Comércio, 2002). Quando olhamos para as fases do ciclo de vida do produto verificamos que os condomínios comerciais tiveram um trajeto diferente dos centros comerciais integrados, já que os primeiros se difundiram mais cedo, encontrando-se já numa fase mais avançada do ciclo de vida.

A fase de introdução dos centros comerciais, que ocorre de grosso modo na década de setenta, fica marcada pela difusão dos centros comerciais de proximidade. Na fase de maturação aparecem outros formatos, mas de forma alguma colocam em causa a viabilidade dos centros comerciais de proximidade. Na realidade, este formato é aquele que continua a crescer mais rapidamente na fase de padronização (Ferreira, 2015). No entanto, desde os finais dos anos noventa, este formato entra decididamente numa fase de declínio, não se registando a partir de então qualquer nova abertura. Para este

declínio concorrem diretamente os centros comerciais integrados, sobretudo os de influência regional, com os quais não conseguem competir.



Figura 4 - Ciclo de vida dos centros comerciais da Área Metropolitana de Lisboa Norte.
Fonte: Ferreira, (2015).

Por conseguinte a fase de declínio pode dar origem a centros comerciais mortos e é nesse ponto que nos vamos concentrar agora, tendo por base o estudo realizado por Ferreira, (2015).

Aquando da sua implantação, os edifícios construídos já tinham o propósito de acolher um centro comercial na sua conceção. Noutros casos inserem-se em edifícios que foram adaptados, ou seja, edifícios que não foram concebidos de raiz para desempenharem estas funções. Importa igualmente referir que muitos destes edifícios apresentam outras funções como a função residencial ou empresarial, conjugando assim com a função comercial. No entanto é conveniente referir que não existia uma visão de centro comercial planeado, tratando-se apenas de meros aglomerados de lojas, designados por galerias comerciais ou *drugstores*, sem a existência de lojas-âncora ou planeamento sobre o *mix*.

Sobre a sua tipologia convém referir que estes são centros comerciais de proximidade. No que respeita às suas dimensões, estas poderiam variar da pequena a média dimensão, no que diz respeito à ABL, apresentando uma dimensão que ronda entre 501 a 2499m². Dada a sua pequena dimensão, estes empreendimentos

destinavam-se aos consumidores de proximidade, sejam eles residentes ou que trabalham na área, sendo que na grande parte dos casos não possuíam estacionamento.

No que se refere à gestão, os centros comerciais mortos ou apresentavam já uma unidade na sua conceção, ou uma empresa especializada para o efeito, sendo que como ultima opção poderiam apresentar uma comissão de lojistas, característica típica dos condomínios comerciais. Passando para o número de lojas, a grande maioria dos centros comerciais mortos apresentam entre a 26 a 50 lojas. O que nos leva diretamente para o planeamento do *mix comercial* e que na sua generalidade é inexistente, assim como a presença de lojas-ancora, nem lojas em regime *franchising*. Em baixo podemos visualizar um esquema síntese realizado por Ferreira, 2015 que nos mostra as características dos vários formatos comerciais a suas respetivas alterações e evolução.

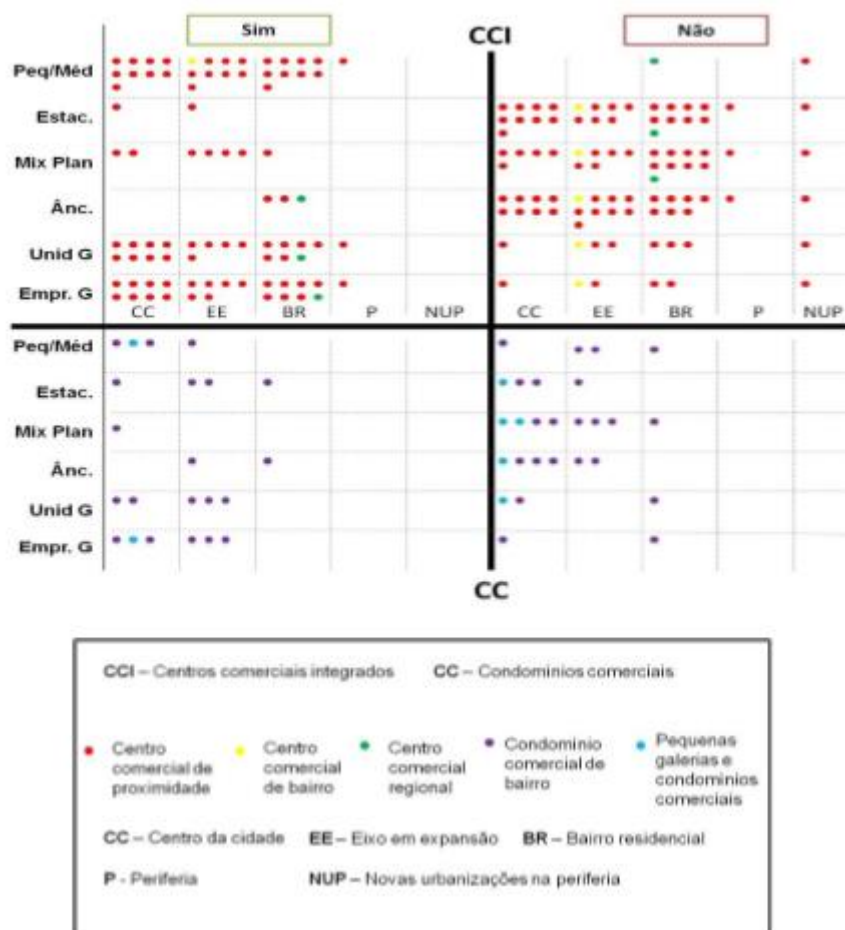


Figura 5 - Critérios de revitalização para um centro comercial em declínio.
Fonte: Ferreira, (2015).

Capítulo 4. Ciclo de vida, problemas e desafios da regeneração do Shopping Center de Massamá

Realizado, em grandes linhas, o enquadramento teórico sobre os centros comerciais, conferindo particular realce ao conceito, às tipologias, à evolução dos formatos, ao ciclo de vida dos empreendimentos e aos requisitos deste conceito de urbanismo comercial, desde a conceção e planeamento ao seu funcionamento no quotidiano, chegou o momento de confrontar a teoria com a prática através da análise em profundidade do nosso caso de estudo: o Shopping Center de Massamá.

Por conseguinte, neste capítulo iremos analisar a história do Shopping Center de Massamá, desde o seu nascimento até à atualidade, ligando a mesma às mudanças da Freguesia de Massamá. Realizado este ponto iremos comparar o comércio da Freguesia de Massamá com a oferta do Shopping Center de Massamá. Entrando a posteriori analisaremos de forma mais pormenorizada. Posteriormente, será feito um diagnóstico estratégico do empreendimento, usando para o efeito a técnica de análise SWOT, para percebermos as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças deste espaço comercial, tendo em vista o desenho de diferentes cenários e uma proposta de regeneração ou revitalização do empreendimento.

4.1 Enquadramento geográfico do Shopping Center de Massamá

O Shopping Center de Massamá localiza-se no concelho de Sintra, na Freguesia com o mesmo nome (Figuras 4 e 5). Esta Freguesia foi criada pela lei nº 36/97, de 12 de Julho, através desanexação da Freguesia de Queluz. De referir que Massamá pertenceu à Freguesia de Belas até 1925, ano em que foi criada a Freguesia de Queluz, sendo assim integrada na mesma até 1997.

O extraordinário desenvolvimento urbanístico nos últimos trinta anos deu origem a novas urbanizações, com características muito diversificadas em termos de tipologia das habitações e da oferta comercial, que com o tempo foram ganhando alguma autonomia, ao ponto de se configurarem como verdadeiros núcleos urbanos. Massamá integra-se, precisamente, no conjunto desses novos núcleos, que observou um

crescimento muito rápido nos últimos vinte anos. Para este crescimento contribuíram vários fatores desde o preço do solo às acessibilidades rodoviárias, entre as quais se destacam as melhorias no IC 19 e a abertura da A9 CREL. O dinamismo então registado fez-se sentir em vários quadrantes, tornando inclusive inadequados alguns dos limites da antiga Freguesia de Queluz.



Figura 6 - Localização do Shopping Center de Massamá.
Fonte: Elaboração Própria, ArcMap.

Tal fenómeno levou a uma crescente consciencialização para a autonomia de Massamá, dando assim a ideia que só através da criação da Freguesia poderia ser possível o desenvolvimento integrado e mais harmonioso de uma área que não se coadunava já com o estatuto de simples lugar. Assim, a 28 de Janeiro de 2013, a Lei 11A/2013 definiu a reorganização administrativa do território das Freguesias portuguesas, tendo estabelecido a agregação das Freguesias de Massamá e Monte Abraão.

O acelerado desenvolvimento urbanístico, conjugado com a carência de equipamento comercial, capaz de ir ao encontro das necessidades da população residente nas novas urbanizações criou as condições para a formação de um tecido comercial orientado para a oferta de bens e serviços de aquisição frequente, bem como o aparecimento de unidades comerciais, complementares aos empreendimentos imobiliários residenciais, nos quais se inscreve o Shopping Center de Massamá.

4.2 Caracterização do Shopping Center de Massamá

Inaugurado em 1990 pelo grupo imobiliário Pimenta e Rendeiro, o Shopping Center de Massamá surge num contexto de prosperidade económica. Trata-se de um projeto exclusivamente de iniciativa privada. Nessa data, a população residente nas suas imediações possuía um bom poder de compra, segundo conta a atual gestão do centro e lojistas antigos, e a Freguesia de Massamá registava então um crescimento demográfico sem precedentes. Entre 1991 e 2001, esta registou um aumento de 41% da população residente; aumento que se encontra em linha com o registado pela maioria das Freguesias alinhadas ao longo do eixo de Sintra. O gráfico seguinte permite-nos ter a noção da evolução da população em termos absolutos. Corroborando a ideia anteriormente referida do crescimento entre 1991 e 2001 e para o decréscimo populacional entre 2001 e 2011.

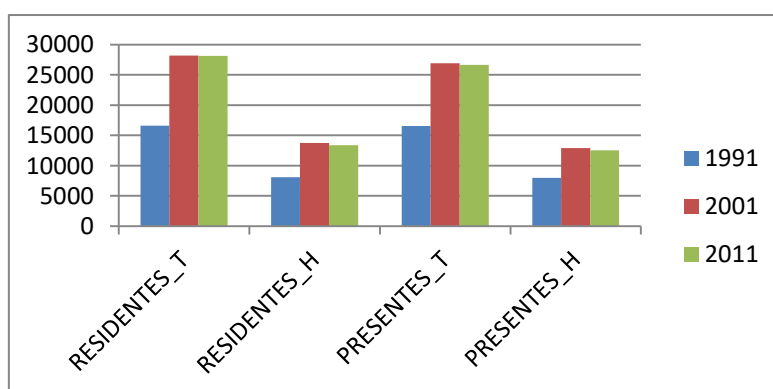


Figura 7 – Evolução da população na Freguesia de Massamá entre os anos de 1991 e 2011 em valores absolutos.

Fonte: INE, Censos 2011.



Figura 8 - Entrada do Shopping Center de Massamá.
Fonte: Unidade de Gestão do Shopping Center de Massamá.

O centro implantou-se nos pisos inferiores no conjunto habitacional formado por 77 fogos. À época, apesar das suas dimensões modestas com uma ABL próxima dos 4000 mil metros quadrados, o centro comportava 91 lojas e um armazém. Sem competidores à altura, este rapidamente se impôs nos destinos das compras e do abastecimento da população local e num ponto de referência de Massamá. As figuras 9 e 10 mostram as plantas do Shopping Center de Massamá.

Atendendo aos seus atributos em termos de dimensão, *mix comercial*, gestão, este enquadra-se na tipologia dos condomínios comerciais de bairro, desenhada pelo Observatório do Comércio nos finais dos anos noventa (Cachinho, 2000). Aquando a sua implantação, os seus principais concorrentes eram o Centro Comercial Babilónia (Amadora) e o Centro comercial Amoreiras.

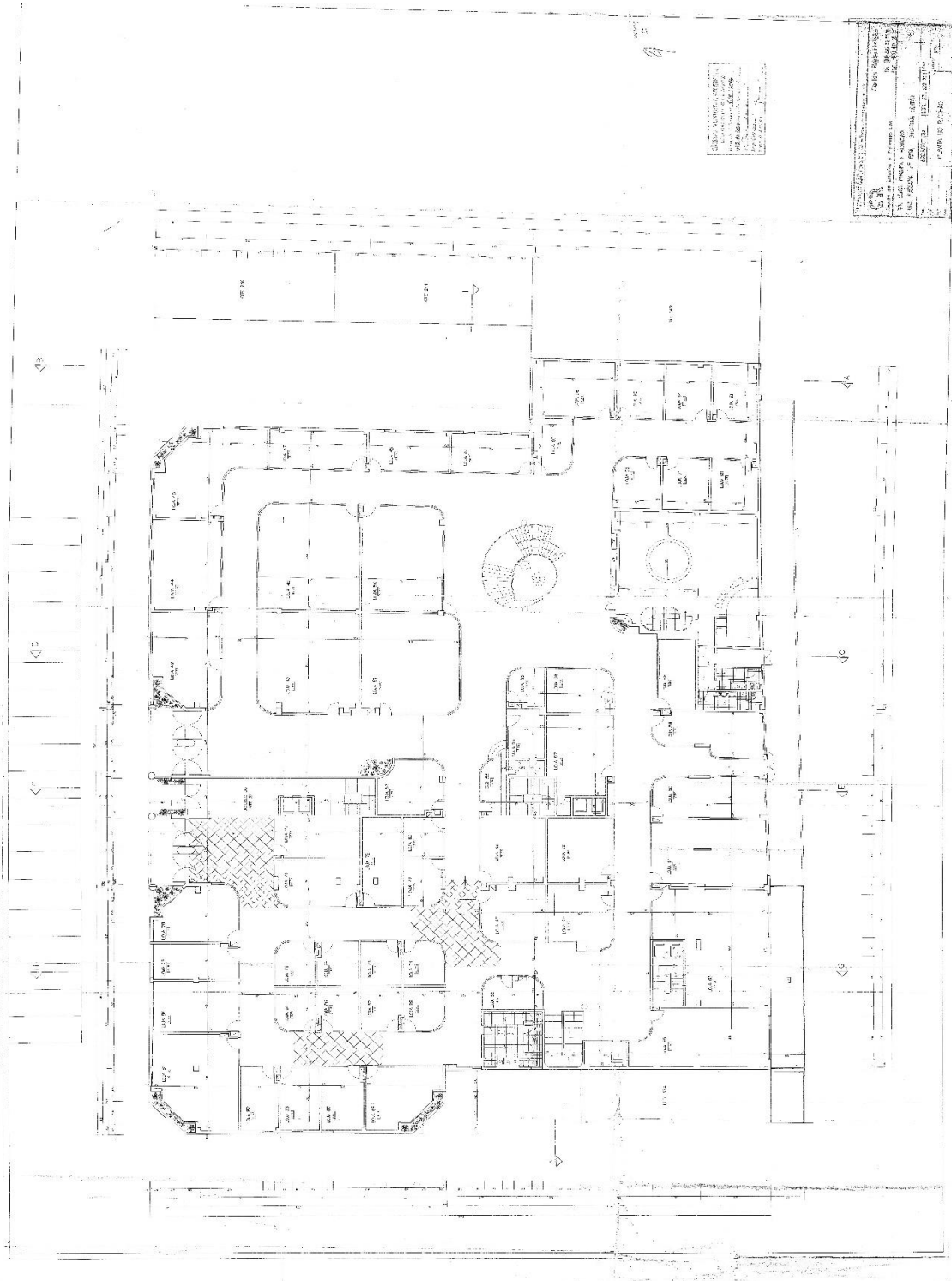


Figura 10 - Planta do Shopping Center de Massamá, 1º andar.
Fonte: Unidade de Gestão do Shopping Center de Massamá.

Na atualidade, o Centro Colombo, o Cascais Shopping, o Fórum Sintra, o Oeiras Parque, o Centro Comercial Vasco da Gama, o Dolce Vita Tejo, o Alegro de Alfragide, dadas as suas amplas áreas de influência são os que mais o atingem. A juntar

a estes fatores, o seu declínio está relacionado com o facto da população com maior poder de compra ter abandonado a Freguesia, entrando para o seu lugar, uma população com um poder de compra médio baixo ou baixo como referido pela atual gestão do centro. Por conseguinte, a redução da procura, está em muito relacionada como já referido pelo surgimento de novas formas comerciais com um maior leque de oferta, não só comercial, mas também ao nível do lazer e passeio. Indo mais especificamente ao fundo da questão, a “insegurança” tem sido outro dos motivos da redução da mesma. Outras causas que levam ao seu declínio são o encerramento de algumas lojas devido a falhas da antiga administração, a repetição do *mix* é algo que também não ajuda e que ocorreu devido a uma estratégia de lucro fácil, utilizado pela antiga administração. No momento 20% do total de lojas, encontra-se encerrado, de referir que 10% pertencem aos lojistas proprietários e os restantes 10% ao grupo imobiliário Pimenta e Rendeiro que construiu o Shopping Center de Massamá e que se encontra em falência.

O centro comercial tem se mantido “vivo” devido ao facto de alguns lojistas residentes não receberem ordenados, em prol da manutenção do Shopping Center de Massamá (no momento é da responsabilidade de quatro administradores, que são ao mesmo tempo lojistas).

Tem sido realizado um maior reforço policial, em estreita ligação com as autoridades de segurança, bem como com a Junta de Freguesia de Massamá. Ao mesmo tempo que têm sido realizadas reuniões com outras entidades comerciais (análise comparativa) para uma melhoria do Centro Comercial em questão, lojas âncora ou embelezamento das lojas e do centro para o tornar mais atrativo. Em relação ao *mix comercial* neste momento, todas as lojas a implementar no Centro passam por uma análise cuidada de oferta, para que não se assista a uma repetição. As lojas âncora poderiam ser uma solução, no entanto muitas destas marcas não se querem estabelecer em centros comerciais de bairro. De forma a fixar consumidores mas essencialmente a população do bairro, o lojista deve ir ao encontro das necessidades do comprador. Nos centros comerciais de bairro existe uma troca de experiências pessoais, diálogo entre o lojista e o cliente, enquanto que nas grandes superfícies, o cliente é mais um “número”.

No que toca à manutenção e renovação, tem-se apostado no embelezamento do centro comercial, bem como numa diversificação do *mix comercial* de forma a oferecer às pessoas consumidoras aquilo que elas desejam e necessitam.

4.3. Ciclo de vida do Shopping Center de Massamá

Aquando a sua implantação em 1990, a população residente nas suas imediações possuía um poder de compra médio-elevado, segundo informa a atual gestão do centro e lojistas antigos, e a Freguesia de Massamá registava então um crescimento demográfico sem precedentes entre os anos de 1991 e 2001, com um aumento de 41% no que se refere ao seu crescimento demográfico.

Etapa de lançamento ou inovação (1990 -1994)

Quando o Shopping Center de Massamá, surge a concorrência na área de influência, a sua concorrência era quase inexistente, sendo o Centro Comercial Amoreiras e o Centro Comercial Babilónia (Amadora) os únicos capazes de atrair alguns consumidores como já referido anteriormente.

No entanto, há que referir que em Massamá já existia um centro comercial, o Centro Comercial Japão. Aquando do seu lançamento, teve um grande impacto comercial, uma vez que se apresentava como uma novidade em termos de formato comercial. Com a implantação do Shopping Center de Massamá, o Centro Comercial Japão perdeu um pouco do seu fulgor.

A sua posição central em Massamá, localizada junto aos terminais rodo e ferroviário, fez com que o mesmo criasse um fenómeno de centralidade em Massamá, já que foram muitas lojas que se começaram a implantar ao seu redor.

Na altura do seu lançamento muitas eram as festas e eventos em dias importantes, segundo referem os relatos da altura sendo que este atingia o seu auge nos fins de semana, em que enchia por completo, fosse com o intuito de fazer compras ou do simples convívio entre amigos ou familiares.

De salientar ainda que o mesmo surge num contexto de prosperidade económica e de um crescimento demográfico na Freguesia de Massamá, como já referido anteriormente. A referida fase teve início desde a sua implantação, 1990 até 1994.

Do ponto de vista geral podemos afirmar que o Shopping Center de Massamá foi um grande rombo comercial na Freguesia de Massamá, mas também nas suas proximidades, já que foi um produto novo que se colocou ao dispor dos consumidores.

A juntar a um *mix* equilibrado, procurando ter várias lojas diferenciadas, desde restauração, vestuário, calçado, lojas de animais, lojas de brinquedos, lojas de informática e papelarias. As festas que fomentam os laços de sociabilidade. E a preocupação por ter vários cafés foi igualmente importante na medida em que permitiu o aumento dos índices de convívio entre a população residente.

Etapa de crescimento ou desenvolvimento acelerado (1994 – 2001)

Na fase de crescimento as lojas encontram-se todas ocupadas e com uma oferta variada, vestuário, calçado e acessórios, restauração, lojas de brinquedos, de música e entretenimento e informática. Estas dispõem-se organizadas em corredores e divididas por dois andares em termos de tipologia, sendo que algo que beneficiou o Shopping Center de Massamá foi a localização do Pingo Doce na sua extremidade inferior, que, apesar de não ter uma ligação direta com o centro, pertence ao mesmo. Este atraiu ainda mais clientes, devido ao facto de ser uma marca reconhecida nacionalmente e capaz de mobilizar muitos consumidores. Todas estas atratividades proporcionaram um aumento das vendas e da procura pelo Shopping Center de Massamá. Sendo que a taxa de ocupação era de 100% com a curiosidade de existirem sempre novos comerciantes a quererem implantar o seu ramo de atividade. Tal procura teve para alguns lojistas um lado menos positivo que foi o aumento das rendas. Se bem que na altura ainda não era algo propriamente negativo, devido aos lucros gerados.

Pertencente ao comércio tradicional e ao comércio de bairro é normal que se criem relações de afeto ou proximidade. O centro comercial passava assim a ser um centro social e cultural, na medida em que existe uma ligação entre o lojista e o cliente, não apenas comercial, mas também do quotidiano. Assim, pode-se afirmar que o Shopping Center de Massamá fortaleceu os laços entre a população.

Do ponto de vista da imagem, podemos afirmar que o Shopping Center de Massamá era chamativo e bem iluminado, dando sempre uma ideia de juventude e de vida, proporcionando uma agradável visita a quem o frequentava. Todos estes factores geraram um nicho de mercado, mas nunca se perdeu de vista a possibilidade de atrair novos consumidores.

Naquela altura eram 91 lojas com 55 proprietários diferentes. Este facto, por si só, dá alguns indícios do risco a longo prazo deste projeto, algo que irá ser abordado. Em termos de concorrência começavam a surgir outros centros da mesma tipologia e novos formatos comerciais com uma maior oferta comercial (Cascais Shopping ou o Centro Comercial Colombo).

Ao atentar nestes últimos exemplos que podemos começar a ter a perceção de que os centros comerciais de bairro e os condomínios comerciais podem começar a ficar atrasados no que concerne à sua competitividade comercial. Esta fase teve o seu início em 1994 e durou até ao ano de 2001.

Etapa de maturidade (2001 – 2007)

Esta fase medeia sensivelmente, entre o ano de 2001 e 2007. Caracteriza-se, em grandes linhas, por uma estabilização do *mix comercial*. As alterações são pontuais e não afetavam o rácio entre os diferentes ramos de atividade. Em termos de promoção das lojas são utilizadas algumas estratégias de *marketing* para chamar mais clientes como saldos ou promoções. No entanto, alguns lojistas começam a abandonar o centro comercial em busca de novas oportunidades de mercado, tendo o valor das rendas alguma importância nesta tomada de decisão.

Do ponto de vista da animação decorriam com frequência eventos culturais e festivos de forma a ampliar a atratividade do centro e as razões da frequência do mesmo pela população. A juntar ao facto já referido na fase anterior em que os graus de sociabilidade vão aumentando à medida que os consumidores conhecem os lojistas. Assim proporciona-se uma maior convivência e um atendimento mais personalizado, não só na vertente comercial, mas também pessoal. De referir que também foram feitas remodelações pontuais ao nível da estrutura física, mais especificamente nos acessos e casas de banho.

Neste período de funcionamento, a concorrência eleva-se de forma dramática. Além dos centros comerciais de influência regional inaugurados neste período, com especial destaque para o centro comercial Vasco da Gama, para além de este teve de repartir a sua área de influência com o Oeiras Parque ou Feira Nova (atual Fórum Sintra) que distam do mesmo menos de 5 minutos de automóvel.

Assim, em termos gerais, assiste-se a uma estabilização em termos de oferta e variedade, a um aumento substancial da concorrência e a mudanças pontuais seja a nível estrutural seja do *layout*. No entanto, devido à questão da concorrência já referida e também do abandono de alguns lojistas podem ser vistos já alguns indícios da chegada da etapa de declínio.

Etapa de declínio (2007 à atualidade)

O surgimento da crise económica a nível mundial, associado a um decréscimo da população residente na Freguesia de Massamá e uma substituição em termos de génese, isto é, mudança duma população com um poder de compra médio elevado para uma do tipo médio baixo ou baixo. Isto tem por resultado que o Shopping Center de Massamá entre em declínio. Não obstante, existem outros fatores que ajudam a compreender este mesmo declínio e que se complementam aos já referidos, como é o caso do encerramento de lojas em consequência dos lucros não cobrirem as despesas inerentes ao respetivo arrendamento.

Podemos então dividir esta fase de declínio em duas sub fases distintas. Assim, e numa primeira fase, o destaque para abertura de cada vez mais centros comerciais de influência regional, mas também supra regionais, que para além da oferta comercial (trazendo lojas que não existiam em território nacional), oferecem outras comodidades a ter em conta, desde a segurança, o estacionamento, a estética e o lazer.

Numa segunda fase, a alteração da localização das estruturas de acesso à estação ferroviária alterou os trajetos da população residente que antes era praticamente “obrigada” a deslocar-se no sentido do Shopping Center de Massamá. A crise económica, embora não influenciando diretamente este tipo de centros comerciais alterou os hábitos de consumo, na medida em que as pessoas passaram a estabelecer prioridades nas suas compras, adquirindo aquilo que mais precisavam e deixando de lado alguns bens supérfluos. Trouxe igualmente prejuízo para alguns lojistas, devido ao primeiro fator, isto é, se não existe lucro ou o lucro é reduzido, vai fazer com que haja uma quebra dos lucros podendo não ser suficientes para cobrir o investimento na loja e o respetivo arrendamento. A questão da acessibilidade deveras vantajosa no que concerne aos grandes centros comerciais, viria a revelar-se fatal para os pequenos

centros. A melhoria ao nível da IC-19, em termos de vias e saídas permitiu à população deslocar-se mais rapidamente para centros comerciais maiores não só em termos de dimensão e *mix*, mas também na sua qualidade estética, segurança e estacionamento que apresentam.

A juntar às duas fases descritas, o facto deste centro ser de iniciativa privada, também foi algo que precipitou o seu declínio. A antiga gestão do centro (grupo imobiliário Pimenta e Rendeiro) considerava o Shopping Center como um produto imobiliário mais direcionado para o lucro e não tanto para o aspeto do produto comercial como comprova a repetição do *mix comercial*, deixando de existir uma preocupação com o planeamento do mesmo. Por conseguinte a sua entrada em falência técnica, entenda-se do grupo imobiliário, propiciou ainda mais o seu declínio, deixando este empreendimento comercial um pouco à deriva daquilo que são os mercados comerciais. Mostrando assim um cenário com algumas lojas encerradas e nas quais se juntava um público não consumidor que gera insegurança para o público ainda fidelizado ao Shopping Center de Massamá.

Ao atentarmos que este centro foi um projeto de iniciativa privada, mais como um projeto imobiliário e não tanto como deveria ser, um centro comercial, sendo de denotar a ausência de uma unidade de gestão e em que as lojas são vendidas e posteriormente alugadas, fazendo com que haja “vários proprietários dentro do centro” é algo que dificulta o seu ressurgimento.

É de salientar o facto do território nacional já estar lotado de centros comerciais, o que faz com que as tipologias mais tradicionais, de que são exemplo os centros comerciais de bairro, os condomínios comerciais e as galerias comerciais sejam os primeiros a sentir os efeitos da referida crise económica que origina uma crise em termos dos formatos comerciais, 2008-2013.

4.4. Análise de diagnóstico do Shopping Center Massamá

O diagnóstico que agora vai ser feito implica uma breve reflexão sobre as características da oferta comercial de Massamá. Passando consecutivamente para o estudo do Shopping Center de Massamá no que concerne igualmente à sua oferta comercial. De referir que o levantamento funcional da Freguesia de Massamá foi realizado com os antigos limites administrativos, devido ao facto de grande parte da

população residente ainda o identificar como território da Freguesia, parcela que agora pertence à Freguesia de Belas.

Análise funcional Shopping Center Massamá em comparação com a Freguesia de Massamá

Pretendemos nesta fase de investigação apresentar os resultados do levantamento funcional, tanto ao nível do comércio como serviços existentes ora no Shopping Center de Massamá ora na Freguesia de Massamá. Esta classificação teve por base a classificação elaborada por Browninge Singleman (1978).

Com a visualização do gráfico respeitante ao comércio da Freguesia em comparação com o comércio existente no Shopping Center de Massamá (Figura 11) constamos que na maioria das categorias o comércio na da Freguesia se sobrepõe ao comércio do centro, mesmo que na maior parte dos casos seja pouco sentida. Por conseguinte, aprofundando este assunto podemos verificar que a Freguesia de Massamá apresenta valores mais elevados no: comércio alimentar; comércio não especializado; equipamento para o lar; equipamento profissional. As categorias onde o Shopping Center Massamá se encontra superiorizado são: artigos pessoais; artigos de lazer e cultura e construção e *bricolage*. Nas restantes categorias existe uma igualdade percentual, a saber: combustíveis e transportes; e higiene (8%), saúde e beleza (6%). Em termos de valores, mais discrepantes quando em comparação destacamos os artigos pessoais para o Shopping Center de Massamá, e para a Freguesia com valores percentuais de 49% e 22% respetivamente.

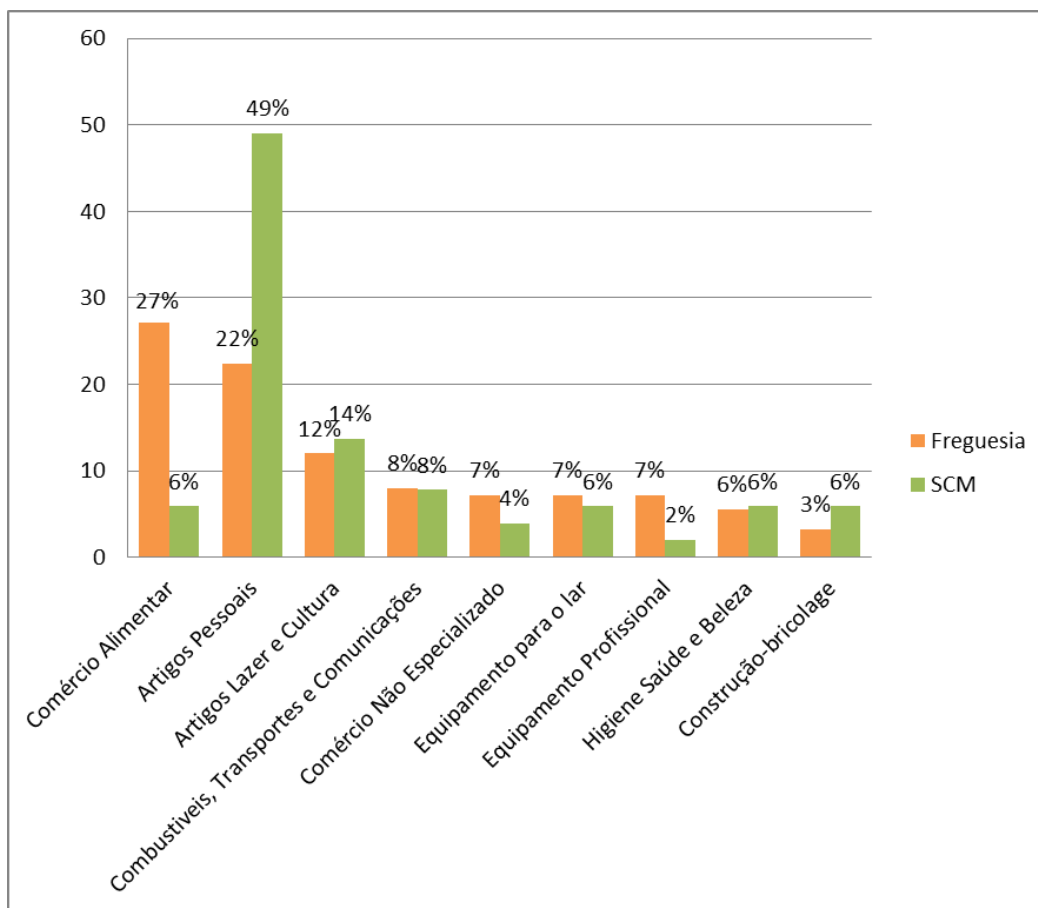


Figura 11 - Análise comparativa entre o comércio da Freguesia de Massamá e o Shopping Center de Massamá.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Sendo que o comércio alimentar apresenta um maior valor percentual na Freguesia de Massamá com 27% e 6% para o Shopping Center de Massamá. De referir que à exceção destas duas categorias e apesar de valores superiores ora para o Shopping Center de Massamá, ora para a Freguesia de Massamá existe um equilíbrio mais ou menos predominante indiciando-se um equilíbrio comercial e de complementaridade. Sugere-se que se existisse uma complementaridade comercial talvez pudessem ser retirados maiores dividendos tanto para o comércio local como para o Shopping Center de Massamá e assim potencializar a economia local do ponto de vista comercial.

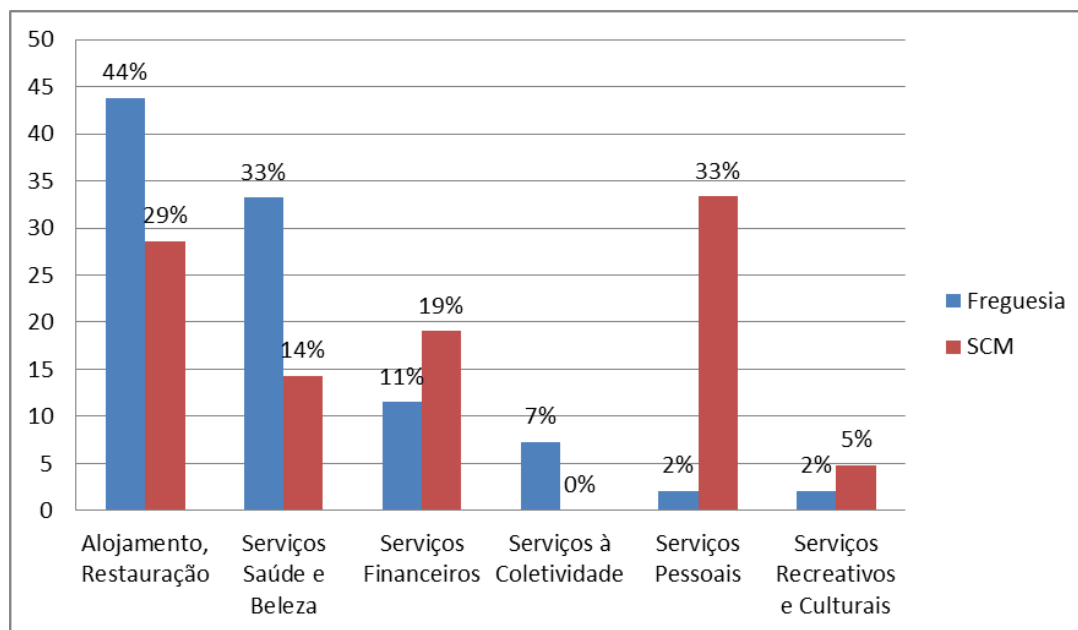


Figura 12 - Análise comparativa entre os serviços da Freguesia de Massamá e o S.C. de Massamá.
Fonte: Elaboração própria, 2015.

Finalizada a análise comparativa entre o comércio da Freguesia de Massamá e o Shopping Center, passemos agora para a observação sobre os serviços (Figura 12). Como visualizado no gráfico respeitante ao comércio, a tendência no que se refere aos serviços parece não ser muito diferente. Vejamos no que respeita a valores denotamos que os serviços oferecidos dentro da Freguesia de Massamá são mais elevados quando em comparação com os do Shopping Center de Massamá. Assim sendo a Freguesia de Massamá apresenta valores mais elevados nos serviços: de alojamento e restauração; serviços de saúde e beleza e serviços à coletividade. Nota para este último em que o Shopping Center de Massamá não apresenta qualquer valor percentual. Por conseguinte, o Shopping Center de Massamá apresenta um maior número de serviços quando nos referimos aos: serviços financeiros; serviços pessoais e serviços recreativos e culturais. No que se refere às maiores discrepâncias percentuais destacamos o alojamento e restauração; serviços de saúde e beleza com maior predomínio para a Freguesia de Massamá com um diferencial, 44-29% e 33-14%. Passando para o Shopping Center de Massamá, destaque para os serviços pessoais com uma diferença de 33-2% comparativamente à Freguesia de Massamá. Por último e relativamente aos serviços financeiros e serviços recreativos e culturais apesar de existirem valores mais elevados para o Shopping Center de Massamá, esta já não é tão notada.

Análise comercial do Shopping Center de Massamá

Passando agora para a análise funcional do próprio Shopping Center de Massamá, esta foi dividida em três partes, na primeira em que analisamos as lojas destinadas, a comércio, lojas destinadas a serviços e a lojas encerradas, por seguinte as que se destinam especificamente ao comércio e por último as lojas correspondentes a serviços prestados. Mais uma vez esta classificação foi baseada naquela realizada por Browninge Singleman (1978).

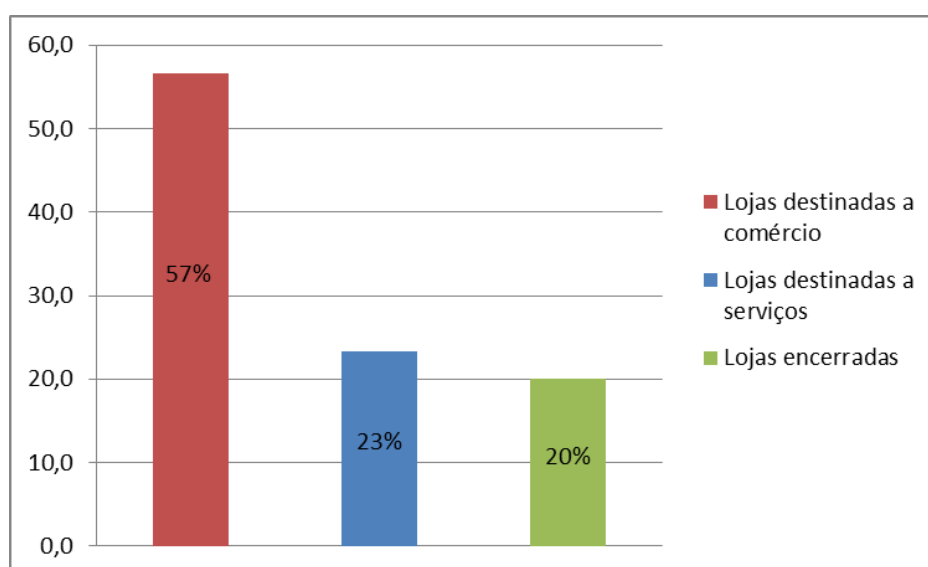


Figura 13 - Total de lojas do Shopping Center de Massamá.
Fonte: Elaboração própria, 2015.

No total de lojas do Shopping Center de Massamá (Figura 13), a maioria das lojas destina-se ao comércio com 57%, sendo que o valor percentual correspondente aos serviços é de 23%. No que toca às lojas encerradas o seu valor é de 20%. Ressalva para que 10 por cento das lojas encerradas pertencem ao grupo imobiliário Pimenta e Rendeiro, responsável pela implantação do Shopping Center de Massamá e que entretanto abriu falência.

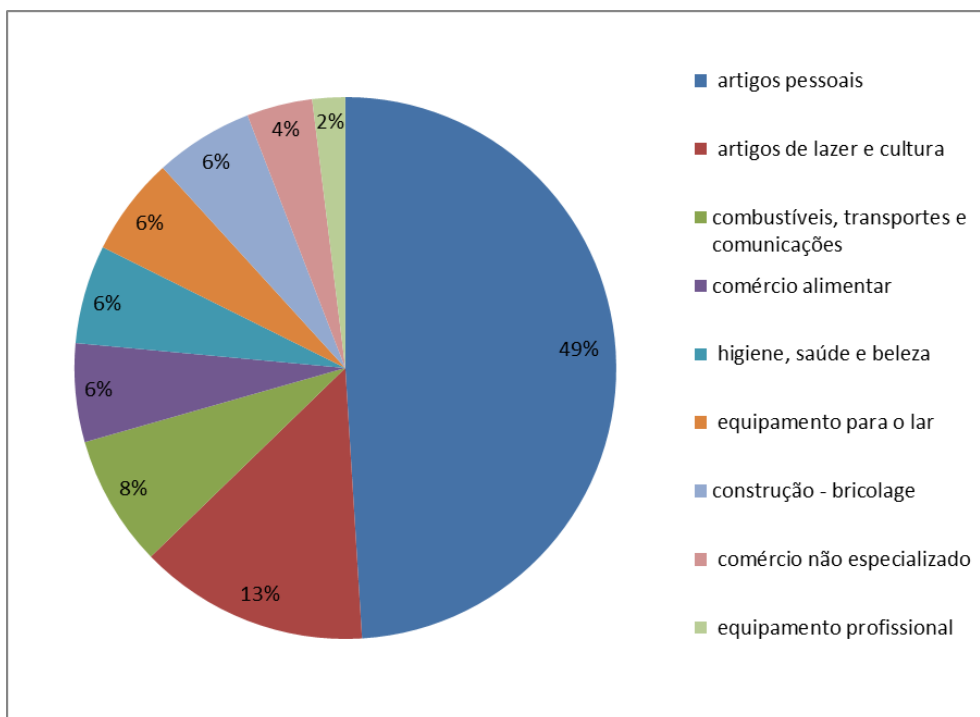


Figura 14 - Lojas destinadas a comércio do Shopping Center de Massamá.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Passando agora para a análise do comércio no Shopping Center de Massamá a sua predominância vai para os artigos pessoais com 49%, sendo que o valor mais baixo corresponde ao equipamento profissional com 2%. Passando o valor mais alto que como já referido diz respeito aos artigos pessoais, surge os artigos de lazer e cultura com 13%, sendo que o segundo valor mais baixo concerne ao comércio não especializado com 4%. Nas restantes categorias o equilíbrio percentual é bastante notório entre os oito e seis por cento (combustíveis, transportes e comunicações; comércio alimentar; higiene, saúde e beleza; equipamento para o lar e construção e bricolage).

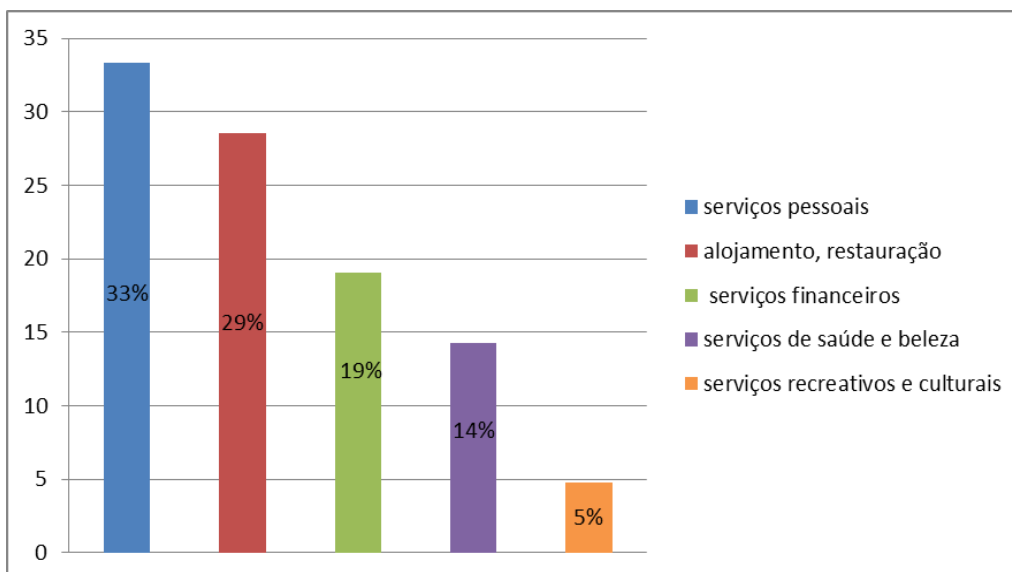


Figura 15 - Lojas destinadas a serviços do Shopping Center de Massamá.
Fonte: Elaboração própria, 2015.

Sobre os serviços no Shopping Center de Massamá, destaque para os serviços pessoais com 33%, logo seguido do alojamento e restauração com 29%. O valor mais baixo corresponde aos serviços recreativos e culturais com 5%. Intermediando estes valores encontram-se os serviços financeiros com 19% e os serviços de saúde e beleza com 14%.

A próxima etapa prende-se com a análise da planta funcional do Shopping Center de Massamá (Figuras 16 e 17). Pretendemos com a inclusão da planta apresentar as lojas que se mantêm desde início (vermelho), as que se mantêm no mesmo ramo de actividade, mas que mudaram de gerência (laranja) e por fim as que mudaram de sector de actividade (amarelo). Após a visualização das plantas, apresentamos uma tabela com o número de lojas com o sector de actividade inicial e actual com as respetivas cores já referidas. No entanto não nos foi possível identificar todas as lojas, ou noutros casos identificar o antigo ramo de actividade, só o actual. Assim sendo optámos por não colocar qualquer cor para estes casos que apesar de pontuais existem.



Figura 16 - Planta funcional do Shopping Center de Massamá, R/C.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

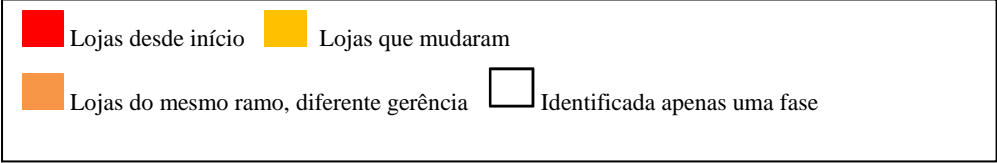


Figura 17 - Planta funcional do Shopping Center de Massamá, 1º andar.
Fonte: Elaboração própria, 2016.

Tabela 8 - Total de lojas do Shopping Center de Massamá e ramos de atividade

Nº da loja	Ramo de atividade	Ramo de atividade2
Loja	Antes	Depois
1	Serviços à Coletividade	Serviços à Coletividade
2	Serviços Recreativos e Culturais	Comércio não especializado
3	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
4	Higiene Saúde e Beleza	Higiene Saúde e Beleza
5	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
6	Serviços à Coletividade	Serviços à Coletividade
7	Artigos Lazer e Cultura	Higiene Saúde e Beleza
8	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
9	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
10	Artigos Pessoais	Higiene Saúde e Beleza
11	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
12		
13		Alojamento, Restauração
14	Serviço Pessoais	Serviços à Coletividade
15	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
16	Artigos Pessoais	Comércio não especializado
17	Artigos Lazer e Cultura	Serviços Saúde e Beleza
18	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
19	Artigos Pessoais	Equipamento para o lar
20	Artigos Pessoais	Higiene Saúde e Beleza
21	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
22	Serviços Saúde e Beleza	
23	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
24	Comércio não Especializado	Artigos Pessoais
25	Alojamento, Restauração	Alojamento, Restauração
26	Serviços Saúde e Beleza	Serviços Saúde e Beleza
27	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
28	Equipamento para o lar	Equipamento para o lar
29	Artigos Pessoais	Higiene Saúde e Beleza
30	Construção-bricolage	Construção-bricolage
31	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
32	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
33	Comércio não Especializado	Artigos Pessoais
34	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
35	Equipamento para o lar	Artigos Pessoais
36	Alojamento, Restauração	Alojamento, Restauração
37	Artigos Lazer e Cultura	Serviços Saúde e Beleza
38	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais

39	Artigos Pessoais	Serviços à Coletividade
40	Alojamento, Restauração	Alojamento, Restauração
41	Artigos Lazer e Cultura	Artigos Lazer e Cultura
42	Higiene Saúde e Beleza	Serviços Saúde e Beleza
43	Equipamento para o lar	Comércio não especializado
44	Artigos Lazer e Cultura	Comércio não especializado
45	Comércio Alimentar	Comércio alimentar
46	Construção-bricolage	Construção-bricolage
47	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
48	Serviços Saúde e Beleza	Serviços Saúde e Beleza
49	Alojamento, Restauração	Artigos Pessoais
50	Equipamento para o lar	Artigos Pessoais
51	Artigos Lazer e Cultura	Artigos Lazer e Cultura
52	Alojamento, Restauração	Alojamento, Restauração
53	Alojamento, Restauração	Serviços Financeiros
54		Serviços Financeiros
55	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
56	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
57	Construção-bricolage	Construção-bricolage
58	Comércio não Especializado	Alojamento, Restauração
59	Comércio não Especializado	Comércio não especializado
60	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
61	Alojamento, Restauração	Alojamento, Restauração
62	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
63		
64	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
65	Alojamento, Restauração	Alojamento, Restauração
66	Artigos Pessoais	Serviços Saúde e Beleza
67	Artigos Pessoais	Artigos Lazer e Cultura
68	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
69		Artigos de Lazer e Cultura
70		Comércio Alimentar
71	Equipamento para o lar	Artigos Lazer e Cultura
72	Artigos Pessoais	Artigos Lazer e Cultura
73	Equipamento para o lar	Equipamento para o lar
74	Artigos Lazer e Cultura	Artigos Lazer e Cultura
75		Artigos Pessoais
76	Artigos Pessoais	Artigos Lazer e Cultura
77	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
78	Serviços à Coletividade	Higiene Saúde e Beleza
79	Artigos Pessoais	Higiene Saúde e Beleza
80	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
81	Serviços à Coletividade	Serviços Saúde e Beleza

82	Alojamento, Restauração	Alojamento, Restauração
83		Artigos Pessoais
84		Comércio alimentar
85	Alojamento, Restauração	Alojamento, Restauração
86		Comércio Alimentar
87		Comércio não especializado
88	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
89	Artigos Pessoais	Artigos Pessoais
90	Comércio não Especializado	Alojamento, Restauração
91	Equipamento para o lar	Equipamento para o lar
92	Equipamento para o lar	Equipamento para o lar
93	Alojamento, Restauração	Alojamento, Restauração
94	Equipamento para o lar	Equipamento para o lar
95	Comércio Não Especializado	Comércio não Especializado
96	Comércio não Especializado	Comércio não especializado
97	Artigos Lazer e Cultura	Comércio não especializado
98	Serviços Financeiros	Serviços Saúde e Beleza
99	Combustíveis, Transportes e Comunicações	Serviços Saúde e Beleza
100	Combustíveis, Transportes e Comunicações	Alojamento, Restauração

Fonte: Elaboração própria, 2016.

Assim com a visualização das plantas funcionais do Shopping Center de Massamá e com a tabela de síntese da mesma (Tabela 8) constatamos que 40% das lojas se mantêm no mesmo ramo de atividade, mas em que ocorreu uma mudança de gerência; 38% dizem respeito às lojas que mudaram de ramo de atividade e apenas 9% para as lojas que se tem conseguido manter desde a implantação do Shopping Center de Massamá. De referir que as lojas não identificadas ou que apenas nos foi possível identificar umas das fases correspondem a 13%. De referir que os valores absolutos são iguais aos valores relativos, devido ao facto do total de lojas serem 100.

Os seguintes gráficos são resultado dos inquéritos obtidos, através da população residente. Foram inquiridas 102 pessoas do sexo masculino e feminino no período de 2015 e com idades compreendidas dos 12 anos até mais de 65 anos. Iremos então utilizar alguns, de forma a aprofundar melhor o diagnóstico do Shopping Center de Massamá. Por conseguinte iremos tentar perceber como a população local descreve o Shopping Center de Massamá, se o frequenta ou não e as razões que levam a tal escolha.

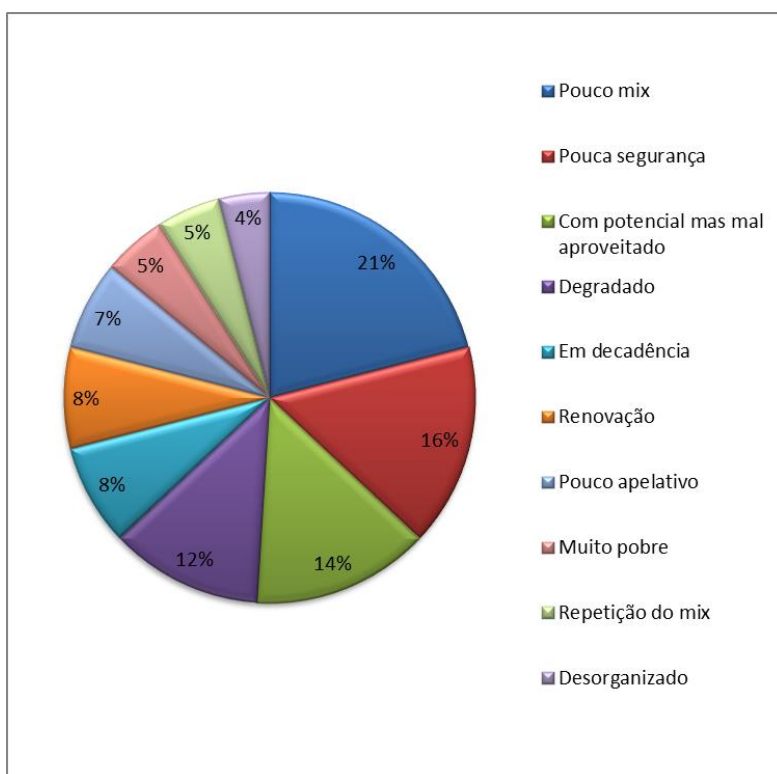


Figura 18 - Descrição do Shopping Center de Massamá.
Fonte: Elaboração própria, 2015.

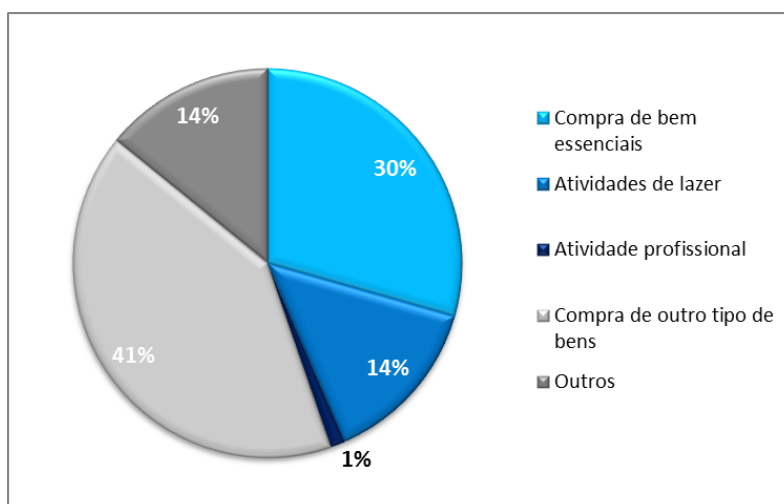


Figura 19 - Atividades realizadas no Shopping Center de Massamá.
Fonte: Elaboração própria, 2015

Após a visualização do gráfico (Figura 18) concluímos que existe um grande equilíbrio percentual, naqueles que são os seus valores mais elevados (acima dos 10%),

mas também os mais baixos (abaixo dos 10%). Assim dentro dos valores mais altos, em primeiro lugar surge, o facto deste apresentar um fraco *mix comercial* com 21%, em segundo lugar a questão da segurança com 16% e por último o facto deste apresentar um grande potencial mas estar mal aproveitado.

No que se refere às atividades que levam os inquiridos a frequentar o Shopping Center de Massamá (Figura 19), a sua maioria frequenta o mesmo para a compra de outro tipo de bens (41%), sendo que o segundo valor mais alto é para a compra de bens essenciais com 30%.

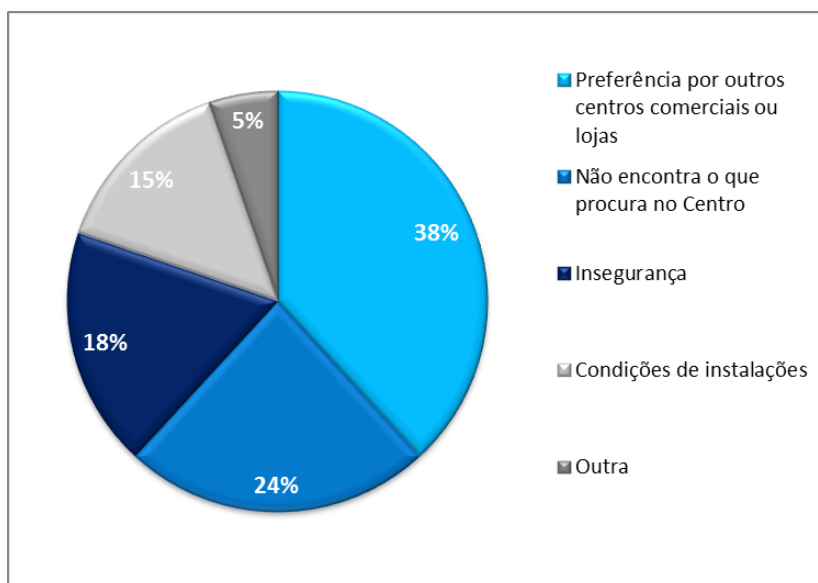


Figura 20 - Razões pelas quais não frequenta o Shopping Center de Massamá.
Fonte: Elaboração própria, 2015.

As razões pelas quais os inquiridos não frequentam o Shopping Center de Massamá (Figura 20) assentam na preferência por outros centros comerciais ou lojas com 38%, logo seguido do facto de não encontrarem o que procuram no centro com 24%. Ideia que nos leva ao facto de uma mudança do *mix comercial* poder ser fundamental. No entanto não deixa de ser curioso o equilíbrio estatístico presente neste gráfico e que nos mostra que as razões mais enumeradas são questões respondidas pelos novos formatos comerciais, mas deixadas de parte como nos comprovam os casos de estudo analisados anteriormente. Mas que tem sido combatidas pela actual gestão do Shopping Center de Massamá como já referido anteriormente.

4.5. Análise SWOT

Realizado que está o ciclo de vida do Shopping Center de Massamá será conveniente agora fazermos um diagnóstico do mesmo, tendo por base o seu passado e presente, passemos então para a análise SWOT. Antes de passarmos à análise SWOT propriamente dita será relevante referir as principais dimensões de análise (Tabela 9) a ter em conta no Shopping Center de Massamá. Assim dividiremos a análise em seis principais critérios: *arquitectura, design e layout*; *mix comercial*; localização; gestão e administração; perfil dos comerciantes e segurança.

Tabela 9 - Dimensões de análise para a realização da Análise SWOT.

Dimensão de análise
1. Arquitectura, design e layout
2. Mix comercial
3. Localização
4. Gestão/ administração
5. Perfil dos comerciantes
6. Segurança

Fonte: Elaboração própria.

Iniciando então pela questão da arquitectura, *design e layout* constatamos que tal como os centros da sua época, é um padrão que se encontra desactualizado face às novas formas comerciais. Sendo que neste caso específico necessita de mudanças urgentes de génese estrutural face à antiguidade das instalações. A sua imagem é consequentemente sombria e pouco atractiva. O *layout* é deveras tradicional e pouco chamativo. Podendo assim ser referido como um ponto fraco.

Sobre o seu *mix comercial*, para além de repetitivo, apresenta poucas marcas apelativas e capazes de fixar consumidores, pelo que deve ser rapidamente revisto o seu conceito. É igualmente um ponto fraco em termos de dimensão de análise.

Já sobre a localização do Shopping Center de Massamá, este para além de estar bem rodeado de habitações, comércio, serviços e escolas, apresenta igualmente excelentes acessos tanto de transporte individual como público. Claramente, um ponto forte a ter em conta e que vai ser explorado mais adiante.

No que toca à administração e gestão, talvez a maior falha dentro das dimensões de análise, devido ao facto de esta não existir propriamente dita. Uma vez que está a cargo de um pequeno grupo de lojistas sem qualquer experiência dentro do ramo. O que faz com que seja mais complicada a intervenção no Shopping Center de Massamá. E tal como referido anteriormente um ponto fraco com uma enorme importância.

Tendo por base a última dimensão de análise referida, passemos para o perfil dos comerciantes que devido a grande parte deles serem proprietários das lojas e ainda com uma mentalidade mais fechada, leva muitas vezes a dificuldades em fazer mudanças estruturais dentro do Shopping Center de Massamá. Outro ponto fraco presente dentro das dimensões de análise.

Para finalizar, será conveniente falarmos da questão da segurança, já que esta apresenta alguma relevância. Para a população residente esta tem sido uma das razões principais pelas quais deixaram de frequentar o centro como poderá ser visualizado nos resultados dos inquéritos mais à frente. E apesar de claras melhorias nessa vertente, os consumidores consideram que ainda não é suficiente, não se sentindo seguros dentro desse espaço comercial, levando à sua não frequência. Por consequência se não há segurança, não se criam fluxos de consumidores, gerando assim mais um ponto fraco dentro do Shopping Center de Massamá. Analisadas que estão as dimensões de análise, passemos agora para a análise SWOT (Figura 21) propriamente dita:

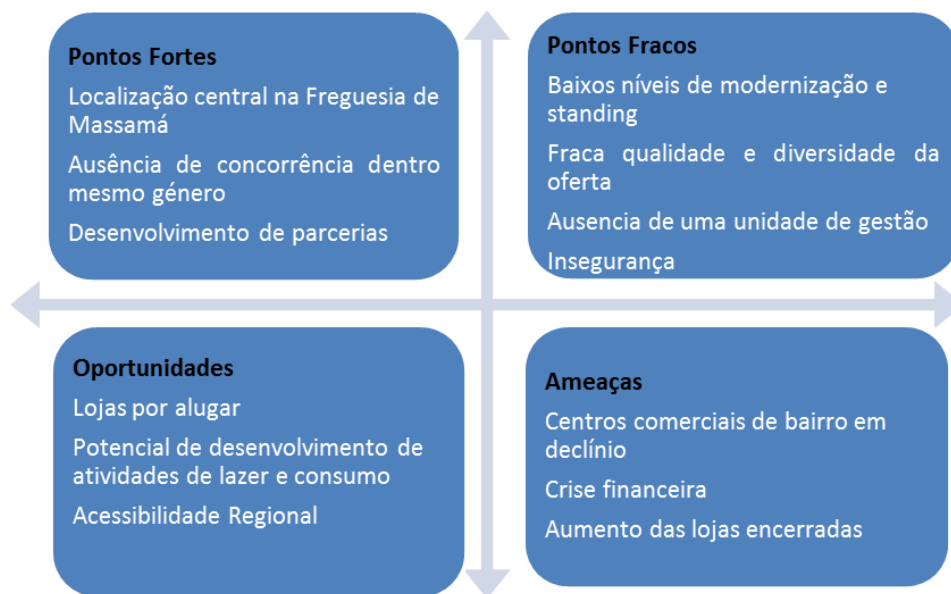


Figura 21 - Análise SWOT do Shopping Center de Massamá.
Fonte: Elaboração própria.

Pontos fortes

No contexto atual, marcado pelo domínio hegemónico dos centros comerciais de influência regional e a apetência das pessoas pelos ambientes sofisticados das compras, o Shopping Center de Massamá não apresenta muitos pontos fortes. No entanto, existem alguns aspetos que podem ser mobilizados na sua revitalização.

Em primeiro lugar, assume particular destaque a sua localização central na Freguesia de Massamá. Esta localização, associada às excelentes acessibilidades, seja ligadas ao transporte rodoviário como ferroviário (IC19; terminal rodoviário, estação de caminhos de ferro, praça de táxis, ...) permite ao Shopping Center de Massamá beneficiar do número de pessoas que todos os dias transitam pelas suas proximidades.

Em segundo lugar, a ausência de concorrentes da mesma tipologia na sua proximidade imediata. Apesar da concorrência dos empreendimentos de influência regional, que distam 5 a 10 minutos do Shopping Center de Massamá, como o Oeiras Parque e o Fórum Sintra, não existem nas suas imediações outros empreendimentos orientados para a proximidade, avaliada em termos de distância que pode ser percorrida a pé. Tal atributo pode permitir ao empreendimento voltar a ser uma referência

enquanto espaço de vivência quotidiana para a população que reside ou trabalha nas suas proximidades.

Em terceiro lugar, afigura-se relevante a disponibilidade da autarquia para desenvolver com o empreendimento atividades culturais e de animação que contribuem para a sua dinamização e atratividade. Quando devidamente conjugadas com as atividades desenvolvidas pelos lojistas, como o cartão de fidelidade, esta colaboração na gestão/governança do empreendimento podem contribuir para a melhoria do ambiente e a sua revitalização comercial.

Pontos fracos

Como não poderia deixar de ser, a maioria destes empreendimentos apresentam grandes fragilidades e pontos fracos, não sendo o Shopping Center de Massamá exceção dentro deste fenómeno. Analisemos agora cada um deles de forma cuidada.

Em primeiro lugar, os baixos níveis de modernização e *standing* do Shopping Center de Massamá, ou seja um produto desatualizado face à realidade que se assiste nos dias de hoje. Com uma arquitetura demasiado antiquada face à modernidade dos novos formatos comerciais, uma imagem pouco apelativa e variada, apresentando ainda um *layout* repetitivo.

Em segundo lugar, a fraca qualidade e diversidade da oferta do Shopping Center de Massamá com a apresentação de um *mix* repetitivo muito direcionado para as telecomunicações, o que torna a sua diversidade comercial restrita. Denotando ainda a clara ausência de espaços âncora capazes de atrair consumidores e por consequência as restantes lojas menos conhecidas.

Em terceiro lugar, a ausência de uma verdadeira unidade de gestão. Porque embora esta exista através da gestão e administração por parte de um pequeno grupo de lojistas, estes últimos não tem qualquer experiência dentro do ramo. O que por consequência leva a uma maior dificuldade em implantar mudanças dentro do Shopping Center de Massamá. Este ponto está diretamente ligado ao perfil dos comerciantes, uma vez que derivado à grande maioria deles serem proprietários das lojas, faz com que em alguns casos, muitos deles sejam adversos à mudança, dificultando assim o trabalho da unidade de gestão em vigor por muito que esta se esforce para tal. Não ajudando o facto

de muitas lojas estarem a encerrar devido ao preço do arrendamento (lojas pertencentes à antiga gestão) ser maior do que os lucros gerados, fazendo com que os comerciantes sejam cada vez mais descapitalizados.

Em quarto e último lugar, a questão da segurança ou melhor a insegurança que se assiste nas “horas mortas” do dia o que faz com que as pessoas deixem de frequentar o centro. A juntar aos assaltos que são por vezes uma ocorrência, principalmente nas traseiras do centro e na proximidade do mesmo, o que retira público consumidor. Retirando mesmo aqueles que o frequentam pelo simples lazer fazendo novamente com que haja uma diminuição do público e por sua vez uma redução do número de consumidores. No entanto, será conveniente referir que têm sido levados a cabo esforços por parte da actual administração esforços para combater tal situação com a contratação de uma empresa de segurança.

Oportunidades

Sendo a revitalização deste género de centros comerciais, uma realidade recente, existem alguns pontos que se podem aproveitar dos mesmos. Criando assim uma janela de oportunidade para a recuperação do Shopping Center de Massamá.

Em primeiro lugar, as lojas que estão por alugar e que podem ser uma oportunidade de negócio para o que falta em termos de procura no seu *mix comercial* ou ainda o estabelecer de lojas âncora com marcas características dentro deste tipo de centros que possam fixar mais consumidores. E dando assim forma à possibilidade de criar um *mix comercial* capaz de dinamizar o centro.

Em segundo lugar, aproveitar o potencial de desenvolvimento de atividades de lazer e consumo. Através do reforço das festas temáticas (Natal, Carnaval, Páscoa, Dia da Mãe e da Criança) pode ser igualmente uma boa ideia, uma vez que as pessoas ao terem um espaço de convívio, podem ao mesmo tempo realizar as compras que necessitam, tornando assim o *Shopping* não só um espaço comercial, mas também um polo de relações sociais. A juntar à criação dum cinema que na sua fase inicial de projeção e construção, este estava delineado e por ser um espaço, um evento capaz de chamar o publico de várias faixas etárias e poder de compra.

Em terceiro lugar, a acessibilidade regional que como visto anteriormente derivado às suas ligações rodovias e ferroviária e proximidade de mercado da Grande Lisboa poderiam ser ainda mais potencializadas. Reforçando e aumentando o número de carreiras que parem no terminal rodoviário junto ao Shopping Center de Massamá. Sendo assim capaz de trazer mais consumidores das proximidades. E ainda com a possibilidade da passagem do comboio da linha oeste que para no Cacém, apenas uma estação depois de Massamá-Barcarena, podendo assim atrair ainda mais consumidores.

Ameaças

Invariavelmente, o futuro destes centros comerciais não é algo que se preveja que tenha um desfecho positivo, muito pelo contrário, tendo em conta as ameaças que os turvam.

Em primeiro lugar, o facto dos centros comerciais de bairro se encontrarem em declínio devido à forte concorrência dos centros de maior dimensão que possuem maior oferta, melhor estacionamento, mais segurança, bem como outros fatores. A questão geográfica ligada à proximidade e concorrência da Grande Lisboa, bem como doutros espaços metropolitanos (Amadora, Oeiras, Sintra). E que por consequência tem levado ao encerramento dos centros deste género.

Em segundo lugar, a crise económica que retirou algum poder de compra às famílias e as fez repensar o seu estilo de vida. E o que faz com que muitas delas só comprem o essencial, deixando por vezes de pensar em bens supérfluos, realidade característica duma área suburbana. A juntar aos movimentos migratórios que cada vez mais se assistem de abandono da Freguesia de Massamá, na tentativa de encontrar melhores condições de vida.

Em terceiro lugar, o aumento das lojas encerradas que faz com que aumentem os espaços devolutos abertos à marginalidade e que fomentam a insegurança, contribuindo ainda para a degradação do edificado.

Capítulo 5. Elementos para um projeto de revitalização do Shopping Center de Massamá

Realizada a análise do ciclo de vida e o diagnóstico do Shopping Center de Massamá, pretendemos agora apresentar uma proposta de revitalização para o mesmo. Assim, tendo por base a análise SWOT apresentada no capítulo anterior, iremos descrever a visão que temos para este centro e fornecer alguns elementos para uma possível revitalização, invertendo o claro declínio em que está mergulhado.

Nesta abordagem iremos socorrer-nos da metodologia inerente à prospetiva estratégica, identificando diferentes cenários para futuros possíveis do Shopping Center de Massamá. Sobre estes cenários pretendemos apresentar três, um mais otimista, outro mais pessimista e outro que posicionamos entre estes dois, que na falta de melhor qualificação podemos apelidar de mais realista. De referir que último cenário poderá evoluir ou regredir, dependendo das estratégias adotadas no futuro acerca do Shopping Center de Massamá.

No essencial, apresenta-se aqui um programa de intervenção para um possível projeto de revitalização do empreendimento, capaz de inverter a trajetória conhecida pelos *grey fields* e os *dead malls*. Na elaboração deste programa de intervenção teve-se em consideração a análise de estudos de caso desenvolvida por Ferreira (2015), relativa a empreendimentos mortos ou moribundos e de projetos de regeneração recentemente implementados na Grande Lisboa. Enquadram-se no primeiro grupo os empreendimentos Vila Franca Centro, OKay e do Alto do Lagoal, e no segundo grupo os centros comerciais de Roma e de Alvalade. Uma breve descrição destes projetos encontra-se na secção dos Anexos 3 e 5.

Por último encerra-se o capítulo com algumas conclusões, mobilizando para o efeito toda a informação analisada. Do ponto de vista metodológico importa ainda realçar que os resultados alcançados incorporam também os contributos de um conjunto de entrevistas aos promotores, gestores e comerciantes do centro comercial e inquéritos à população utente. Estes contributos foram utilizados tanto na construção dos cenários como da proposta de revitalização do empreendimento.

5.1 Visão

A nossa visão tem por objetivo tornar o centro comercial uma centralidade multifacetada em Massamá. Esta teve em conta a sua localização geográfica privilegiada na Freguesia de Massamá, seja do ponto de vista das acessibilidades, seja em termos da procura ou da oferta de bens e serviços existente na sua proximidade. Na realidade, foram os atributos ligados à localização e à procura em conjunto com a ausência de equipamentos desta natureza que, na altura, justificaram a sua construção, como foi testemunhado pelos promotores. Por outras palavras, a nossa visão consiste, no essencial, em fazer com que o empreendimento volte de novo a ter o protagonismo de centro de bairro que granjeou em tempos idos.

Para que a nossa visão possa ser implementada, o Shopping Center de Massamá necessita de se adaptar às funções que hoje são chamados a desempenhar pelos centros comerciais de bairro. Isto é, é importante que o empreendimento se afirme em simultâneo como uma centralidade económica (espaço de transação de bens e serviços necessários à vida quotidiana da população) e uma centralidade sociocultural (lugar onde a população se possa recriar, passar o tempo livre, mesmo que a motivação para o abastecimento e o consumo de bens e serviços, embora presente, seja relegada para um plano secundário).

A afirmação do empreendimento enquanto centralidade económica passa, no nosso ponto de vista por uma adaptação do *mix comercial* às necessidades atuais da população residente na área, aproveitando as inúmeras lojas encerradas para albergar marcas mas que consigam atrair novos consumidores. Embora difícil de planear, devido à concorrência dos centros comerciais de influência regional, as lojas vazias no empreendimento representam oportunidades de negócio para nichos de mercado ligados à conveniência ou à proximidade que apenas os centros comerciais de bairro estão em condições de oferecer. A reorganização da oferta pode, por exemplo, ser pensada em função da população mais idosa, de menor mobilidade, que necessita de fazer as suas compras de primeira necessidade sem ter de realizar grandes deslocações. O mesmo se pode aplicar aos serviços (com as vantagens por exemplo da implantação de uma loja do cidadão de segunda geração).

A afirmação do empreendimento como centralidade sociocultural passa, em grande medida, pela organização de eventos de cariz cultural e desportivo ou a oferta de

bens e serviços ligados ao lazer e ao entretenimento. Esta oferta pode, por exemplo, transformar o centro num local em que a população mais jovem pode conviver, ir ao cinema, estudar (esplanadas com acesso a redes wi-fi).

5.2 Cenários de prospectiva estratégica

Michel Godet (Marcial; Grumbach, 2002) considera um cenário como o conjunto formado pela descrição de uma situação futura independentemente da situação original. Por conseguinte, a construção de cenários apresenta algumas vantagens como poder considerar vários tipos de futuro com situações mais ou menos favoráveis. O método de Godet baseia-se na identificação e projeção de variáveis-chave de cenários e dos atores relacionados com estas variáveis, ou seja, os stakeholders para os quais os cenários são elaborados. Assim o método de Godet é dividido em três grandes blocos:

- A construção da base analítica histórica que representa o estado atual do sistema (Shopping Center de Massamá), já desenvolvida no capítulo anterior, a sua implantação, evolução e atual estado.
- Uma análise morfológica das variáveis (recolhidas nos inquéritos e entrevistas) e de factos importantes em termos futuros (como a atual gestão vê o centro e o que a população residente deseja para o mesmo) e que, conseqüentemente, podem chegar a um grande número de potenciais cenários.
- Uma elaboração de cenários a partir do conjunto de combinações selecionadas da etapa anterior, construindo-se o cenário de referência, com base na reunião do conjunto de combinações com maior probabilidade de ocorrência (Shopping Center Assistido), e de pelo menos mais dois cenários, distintos do anterior; no nosso caso: o cenário do Shopping Center Cercado, menos favorável, e o cenário do Shopping Center Renovado, mais favorável, relativamente ao cenário de referência.

De acordo com Godet et al (2008), para cada cenário designado deve existir uma narrativa sequenciada que vai ser explicada de seguida, partindo sempre da situação atual e chegando à visão de futuro determinada pelo cenário escolhido, ou mais provável de acontecer, destacando ruturas e mudanças que aparecerão em cada cenário,

além da descrição de um caminho que possa conduzir da situação atual para a mais desejada ou possível de alcançar.

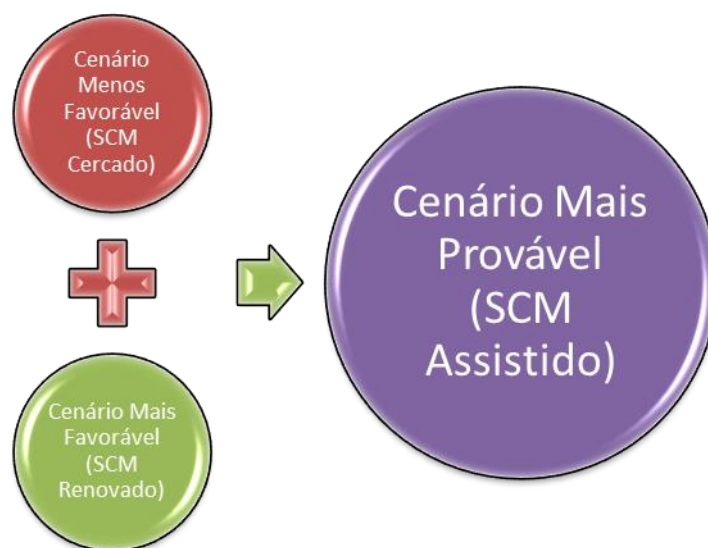


Figura 22 - Cenários para o Shopping Center de Massamá.
Fonte: Elaboração própria.

Shopping Center de Massamá Cercado (cenário menos favorável)

Este cenário corresponde a um agravamento do declínio do centro, ligado, em parte, ao aprofundamento da crise económica. É previsível a contínua degradação do edificado podendo levar à conseqüente demolição do mesmo ou à sua utilização para outros fins como aconteceu com o centro comercial STOP no Porto, e se tornou comum com os *dead malls* nos EUA.

A demolição do empreendimento pode originar novas construções indexadas às mais diversificadas funções, como a habitação, equipamentos ligados à cultura ou à educação (biblioteca, escola, espaços de eventos culturais, ...), espaços de logística, etc. Apesar de com a sua demolição se perder uma centralidade ligada ao comércio e aos serviços em Massamá, ao mesmo tempo pode-se assistir ao surgimento de outro tipo de centralidade, como a de natureza cultural, que pode ir ao encontro das necessidades atuais da população, que sofreu mudanças profundas nos últimos tempos, incluindo em termos do aumento da diversidade cultural.

Caso a construção continue indexada à função de centro comercial, haverá consumidores que continuarão a frequentar o centro, seja para a aquisição de bens ou usufruto de serviços e, em particular, o utilizarão pelo ramo da restauração, já que o empreendimento tem sido apelidado pela população de um centro comercial útil. Isto significa que as pessoas frequentam o centro pela sua comodidade, o estar próximo. No entanto, apesar desta clientela, a sua sobrevivência está muito longe de poder ser garantida, uma vez que o empreendimento não disponibiliza mais a oferta de bens e serviços e as amenidades ambientais a uma população suficientemente vasta que garanta a sua vitalidade e eficiência económica. O aprofundamento da desadequação da oferta, associada à deterioração da imagem, da segurança e das condições de higiene irá certamente alimentar o número de lojas encerradas e, com o tempo, tornar o empreendimento num espaço degradado, sombrio e pouco apelativo à sua utilização.

Shopping Center de Massamá Renovado (cenário mais favorável)

Num contexto de recuperação económica, em que existe mais capital para investir, o Shopping Center de Massamá pode ser sujeito a um processo de renovação. Esta passaria, nomeadamente, por:

- Melhoria da mobilidade, com a implantação de escadas ou passadeiras rolantes, e rampas de auxílio;
- Ampliação da acessibilidade, circulação e estacionamento;
- Renovação do seu interior e exterior, de forma a torná-lo mais atrativo;
- Integração do supermercado Pingo Doce, localizado no piso inferior do edifício, como loja âncora do empreendimento;
- Implantação de um *mix comercial* mais adequado às necessidades da população residente na vizinhança, incluindo no mesmo insígnias conhecidas no mercado nacional, impossíveis de atrair nas condições em que se encontra atualmente o empreendimento;
- Implantação de espaços de entretenimento, como uma sala de cinema, inicialmente projetada mas que nunca se concretizou;
- Mudança da gestão, recorrendo a empresas especializadas na área, em articulação direta com os proprietários das lojas, por se tratar de um condomínio

comercial e não se poderem expulsar ou ir contra os interesses dos proprietários dos estabelecimentos.

A passagem de um condomínio comercial para um verdadeiro centro comercial de bairro (exemplo do centro comercial de Alvalade) seria o culminar de todas estas alterações a realizar. Na realidade, esta mudança começa hoje a ser uma solução para muitos empreendimentos que se encontram em situação difícil ou que tinham mesmo encerrado, como aconteceu, por exemplo, com o centro comercial de Alvalade ou o centro Roma, em Lisboa.

Dentro da lógica da renovação, outra mudança possível pode envolver a alteração do formato. Neste caso, a sua transformação em *outlet* pode ser viável, uma vez que não existem na sua proximidade centros deste formato. O crescente interesse pelas marcas e a perda de poder de compra da população com a crise económica são fatores que podem justificar um possível investimento nesta opção para rendibilizar o empreendimento,

Embora de difícil concretização, pela condição de condomínio, a multiplicidade de proprietários envolvidos e o perfil dos promotores, as mudanças preconizadas neste cenário iriam revolucionar o empreendimento. Mas talvez estas fossem as mudanças necessárias para que o empreendimento voltasse a ganhar protagonismo ao nível das práticas das compras e do abastecimento da população local, e recuperasse centralidade que noutros tempos teve em Massamá.

Shopping Center de Massamá Assistido (cenário mais provável)

O cenário de desenvolvimento assistido do Shopping Center de Massamá, mais provável de concretizar pelos investimentos a realizar, passa por introduzir algumas modificações ou pequenos ajustes mais compagináveis com a realidade financeira dos promotores e dos comerciantes já instalados. Entre as mudanças a efetuar encontra-se, por exemplo, a aposta na atração de uma ou outra marca que possa fazer a diferença ao nível do *mix comercial*, a melhoria da iluminação, a mudança da imagem das lojas encerradas que atualmente mais parecem estar votadas ao abandono, e ainda o reforço da segurança, tanto no interior do centro como nas suas imediações.

Em termos de *mix comercial*, conseguir fixar duas ou três marcas com reputação no mercado nacional, como o Calçado Guimarães, a Footloker ou a Pizza Hut seria uma mais-valia para o empreendimento, pela clientela que estas atraem e pelo efeito demonstrativo que podem ter junto de outros investidores.

No entanto, no quadro do *mix comercial*, é importante que se aproveitem as lojas vazias para que se proceda a um ajuste da oferta às necessidades da população. Na realidade, a intervenção a este nível deveria atuar em dois níveis: (i) apagar a imagem que a população inquirida tem da oferta, marcada pela baixa qualidade e a orientação excessiva para as telecomunicações e o vestuário; (ii) diversificar a oferta, atraindo estabelecimentos de outros ramos de atividade, que a população inquirida desejaria encontrar no centro.

As Figuras 23 e 24, construídas através dos inquéritos realizados à população, sustentam algumas das mudanças necessárias para que este cenário seja possível de alcançar. Mudanças, sejam elas ao nível do *mix*, da imagem, da segurança ou das infraestruturas.

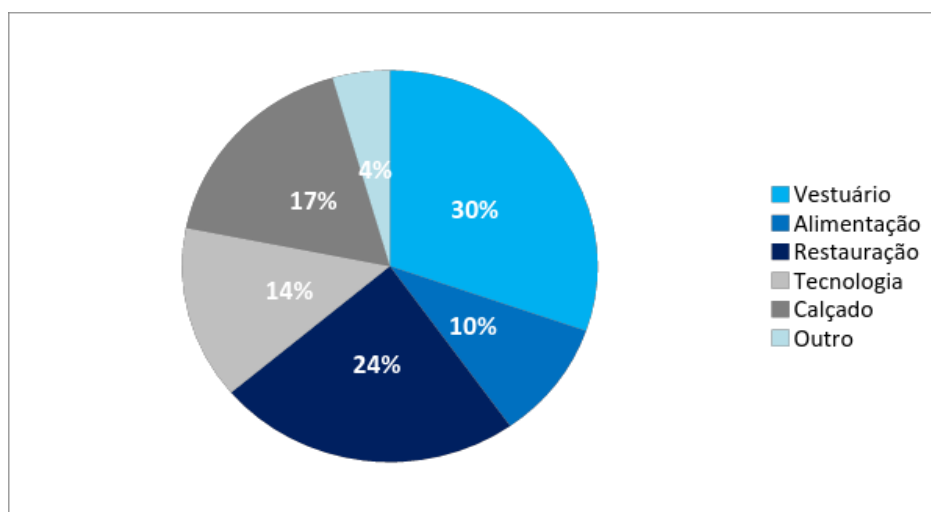


Figura 23 - Ramos de atividade que a população inquirida gostaria de ver implantados no Shopping Center de Massamá.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Quando confrontados com os ramos de comércio e serviços que os inquiridos gostariam de ver implantados no Shopping Center de Massamá, verificamos um grande equilíbrio nos valores percentuais apresentados. O valor mais alto corresponde ao vestuário seguido da restauração com 30% e 24% respetivamente. O valor mais baixo

pertence à categoria “Outros”, com apenas 5%, e nas restantes categorias ou ramos o equilíbrio é nota dominante.

Tendo em conta o que foi referido anteriormente a propósito dos ramos de atividade, não é de estranhar que ao nível das marcas e das insígnias a população inquirida tenha manifestado a sua preferência pelas representadas na Figura 24. As primeiras três marcas mais solicitadas correspondem a vestuário: Zara, Primark, Pull & Bear com 31%, 11% e 10%. A cadeia de restaurantes Macdonalds aparece logo de seguida com 9%, indo ao encontro da segunda categoria mais pedida (restauração), acompanhada do Calçado Guimarães. As restantes marcas são todas mencionadas por 6% dos inquiridos, sendo as marcas afetas ao calçado, ao vestuário e ao entretenimento/tecnologia as mais desejadas.

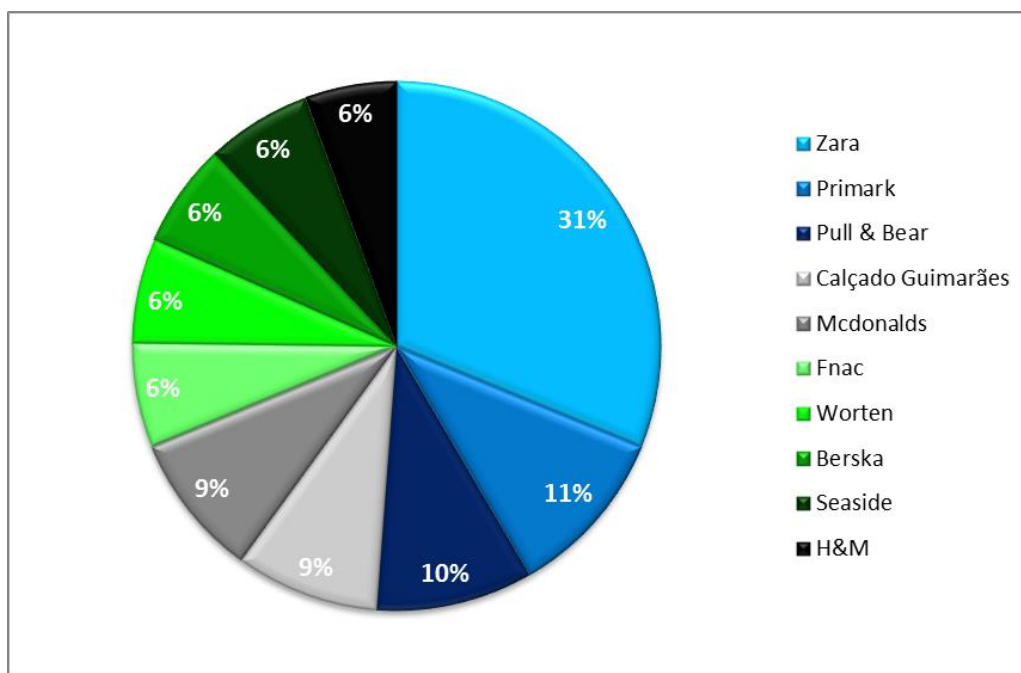


Figura 24 - Marcas a implantar no Shopping Center de Massamá, de acordo com a população inquirida.

Fonte: Elaboração própria, 2015.

Relativamente à iluminação, é de todo evidente que o ambiente do Shopping Center de Massamá é demasiado sombrio. As deficiências ao nível da iluminação não só se refletem ao nível da atratividade do espaço, pelo desconforto que gera nos consumidores, como potencia comportamentos desviantes, sobretudo da população mais jovem, prejudiciais à frequência do empreendimento por outros grupos de

consumidores. Assim, o reforço da iluminação poderia refletir-se diretamente na imagem do centro, tornando-o mais atrativo e sobretudo mais seguro, um requisito altamente valorizado pela população mais idosa na frequência deste tipo de espaços de compras e abastecimento.

Devido à sua importância para os consumidores, a imagem é um atributo que deve ser tido em conta na elaboração deste cenário. Lojas com marcas conhecidas e uma boa iluminação ajudam na promoção do Shopping Center de Massamá, no entanto as mudanças ao nível da imagem não se devem cingir apenas a estes dois pontos. A decoração do seu interior, o embelezamento das lojas encerradas e mudanças no *layout*, incluindo ao nível da acessibilidade e da mobilidade, por exemplo, com a introdução de escadas rolantes, mudança do piso, ou de tetos falsos, podem ser uma mais valia ao nível da imagem. A intervenção a este nível é talvez a que requer mais urgência e a que mais rapidamente pode ajudar a mudar a imagem pouco atrativa que os consumidores têm do centro. Tal decorrer, essencialmente, do facto do empreendimento ser já antigo, e desde a sua inauguração não ter sido renovado. Face à importância que a imagem, o ambiente e as ambiências têm hoje ao nível das compras e do consumo, e a forma como estes componentes têm sido explorados pelos centros comerciais de influência regional, sem uma profunda renovação da imagem, empreendimentos da natureza do Shopping Center de Massamá dificilmente conseguem manter-se competitivos, ou até mesmo realizar o volume de negócios que permita a sua sobrevivência.

Por último, é fundamental que nas mudanças a implementar no centro se tenha em consideração a questão da segurança. Esta é um requisito crucial para os consumidores, bem expresso nos inquéritos realizados à população. Na realidade há mesmo quem considere que a segurança é algo que está ausente no Shopping Center de Massamá. É certo que neste âmbito algum esforço tem sido feito, mas os resultados estão longe de alterar a perceção dos consumidores. Assim, a contratação de uma empresa de segurança de referência no mercado, com experiência na prestação deste serviço em centros comerciais, como a Shield, Prossegur ou Grupo 8 deve ser uma prioridade para a mudança da imagem do Shopping Center de Massamá. A presença de seguranças em pontos estratégicos e saídas do centro pode aumentar os índices de confiança dos consumidores. Se ao investimento na segurança adicionarmos as mudanças ao nível da imagem e iluminação, anteriormente referidos, o Shopping Center

de Massamá pode realmente ser um local passível de ser visitado e consumido de forma mais segura.

Realizada em grandes linhas a apresentação do cenário, mostra-se na Figura 25 as mudanças que a população inquirida gostaria de ver no empreendimento.

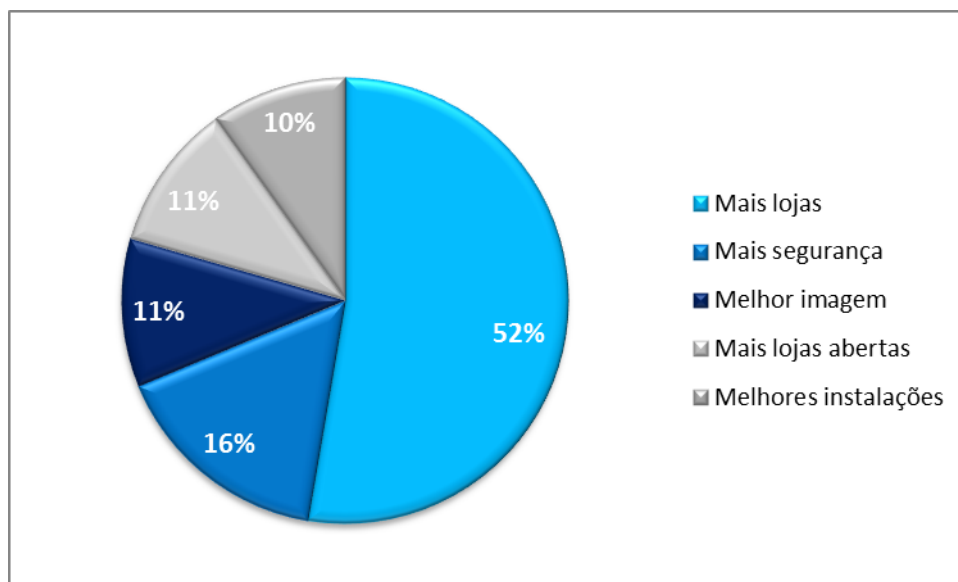


Figura 25 - Mudanças que a população inquirida gostaria de ver no Shopping Center de Massamá.
Fonte: Elaboração própria, 2015.

A maioria dos inquiridos não tem dúvidas ao afirmar que a mudança que o Shopping Center de Massamá mais precisa são mais lojas (52%), As restantes opções ou escolhas dos inquiridos situam-se abaixo dos 20% e acima dos 10%. A segunda mudança a implementar mais referida consiste na segurança (16%).

O cenário do Shopping Center de Massamá assistido pode ser visto como uma situação de desenvolvimento de transição, uma vez que se for implementado e tiver sucesso, o empreendimento poderá evoluir para o cenário que apelidámos de Shopping Center Renovado. Para tal é fundamental atrair novos consumidores e fidelizar os existentes e, por essa via, estimular as receitas dos comerciantes e a abertura de novos estabelecimentos associados à oferta de bens e serviços complementares aos já existentes. Pelo contrário, caso a estratégia não seja bem sucedida, o empreendimento pode conhecer uma degradação das condições em que se encontra e evoluir para o cenário do Shopping Center Cercado. Tal designação tem por base o facto do *Shopping* se encontrar enclausurado pelo mercado e sem os apoios necessários para a sua

revitalização, dificilmente conseguirá contrariar a espiral de declínio em que se encontra.

Em suma, tendo em consideração os diferentes cenários apresentados existem cinco domínios preferenciais a melhorar no Shopping Center de Massamá para que este possa ser revitalizado e volte a ganhar de novo protagonismo nas práticas das compras, no abastecimento e no lazer da população de Massamá: o *mix comercial*, a imagem, a segurança, a acessibilidade e facilidade de circulação e a animação cultural.

Em primeiro lugar, encontram-se as intervenções ao nível do *mix comercial*. Este necessita de diversificação dos ramos de atividade e da qualidade da oferta disponibilizada pelas lojas. A par da diversificação é importante que os promotores e a gestão do empreendimento seja capaz de trazer para o centro algumas lojas com reputação no mercado, que possam fazer a diferença em relação às demais, e sejam capazes de funcionar como verdadeiras âncoras. A avaliar pelos inquéritos à população e as entrevistas a diferentes *stakeholders* (promotores e gestores de centros comerciais, comerciantes e representantes do poder local), o investimento ao nível do *mix comercial* permitirá elevar os motivos de frequência do centro, torna-lo mais atrativo e aproximá-lo das reivindicações da população local.

Em segundo lugar a revitalização do centro passará necessariamente por uma mudança da sua imagem junto da população local. Atualmente o centro goza de uma imagem relativamente negativa, para a qual concorrem não só as debilidades do *mix comercial*, mas também o estado de conservação do edificado, o elevado número de lojas vazias, os problemas da iluminação e a desadequação dos materiais do piso e dos tetos. Nas condições atuais nada parece existir no centro que seja capaz de contribuir para que os consumidores criem uma imagem atrativa e os convide a entrar, permanecer no mesmo e nele realizarem as suas compras a não ser pela necessidade ou a conveniência da proximidade. Dada a concorrência que hoje os centros comerciais de bairro sofrem dos de influência regional, é importante que estes renovem a sua imagem e criem uma atmosfera e ambiência agradáveis.

Em terceiro lugar, é fundamental que se aposte na melhoria da segurança. A melhoria da segurança é uma reivindicação de uma boa parte da população inquirida e também um dos fatores que está na base da frequência dos centros comerciais. O investimento na segurança é ainda mais importante quando na perceção generalizada da

população esta se degradou nos últimos anos. A segurança é um fator crucial para a frequência de qualquer lugar, sobretudo para a população mais idosa, que na percepção da sua ausência procuram evitar.

Em quarto lugar é importante que se invista na acessibilidade e na melhoria da facilidade de circular. Embora menos valorizadas pela população inquirida, para a qual concorre a boa localização do empreendimento em relação ao transporte rodó e ferroviários, os problemas da acessibilidade e da circulação prendem-se sobretudo com a facilidade de estacionamento e, as deficiências do *layout* do centro, nomeadamente entre pisos, que pode ser alterada através da introdução de escadas rolantes e o redesenho de alguns circuitos.

Por último, é ainda importante que haja uma aposta nas atividades de animação cultural do centro. Embora não contribuam diretamente para as vendas, as atividades culturais, seja por altura das datas festivas, seja em outros momentos menos especiais, ajudam a atrair a população ao centro e, uma parte desta, torna-se consumidora. Vários autores têm demonstrado a importância destas atividades no aumento do volume de vendas dos centros comerciais e no aumento da predisposição dos indivíduos para comprar.

5.3. Elementos para o desenho de um projeto de Revitalização do Shopping Center de Massamá

Tendo em consideração o diagnóstico e os futuros possíveis delineados nos cenários, apresentamos agora algumas ideias para um projeto de revitalização do Shopping Center de Massamá. Estas foram pensadas em função de um projeto assente na visão do Shopping Center de Massamá como uma centralidade multifacetada no quadro de um cenário assistido.

O projeto de revitalização do Shopping Center de Massamá (Figura 26), capaz de inverter o declínio em que atualmente se encontra e se nada for feito muito provavelmente o conduzirá a um centro comercial morto a médio prazo passa, em primeiro lugar, por uma mudança na gestão do empreendimento. Esta deve ser realizada por uma empresa especializada na gestão de centros comerciais tendo subjacente a existência de uma unidade de gestão.

Sendo o centro atualmente gerido na forma de condomínio, é importante que a empresa que venha a ser responsável pela gestão do empreendimento seja capaz de conciliar os interesses dos lojistas que atualmente operam no empreendimento e dos proprietários das lojas que se encontram vazias com os interesses do centro enquanto uma unidade. Embora de difícil execução, apenas vendo o centro como uma unidade se poderá de forma estratégica repensar o empreendimento e introduzir no mesmo as mudanças necessárias para a sua renovação.



Figura 26 - Proposta de projeto de revitalização para o Shopping Center de Massamá.
Fonte: Elaboração própria.

Além da gestão de forma integrada do empreendimento, que deve estar na base da sua revitalização, existem mais três domínios de intervenção que devem merecer especial atenção. Estes são o redesenho do *layout* do centro, o *design* do interior na

ótica do seu embelezamento e a mudança do *mix comercial* de forma a aproximá-lo das funções que hoje deve desempenhar um centro comercial de bairro.

A intervenção ao nível do *layout* deve, entre outros aspetos, procurar otimizar as funcionalidades do centro, através do redimensionamento dos espaços comerciais, o aumento dos espaços de usufruto comum e a melhoria dos dispositivos de mobilidade, acessibilidade e estacionamento. As intervenções neste domínio visam sobretudo colmatar as deficiências no edificado, resultantes, tanto da promoção do centro enquanto mero produto imobiliário sem tomar em consideração as especificidades dos espaços do consumo, como da desadequação das estruturas gerada pelo próprio tempo. Importa a este respeito lembrar que ao nível dos espaços comerciais a necessidade de renovação ronda os 10 anos e o Shopping Center de Massamá conta hoje com mais de 30 anos sem intervenções significativas a nível físico. Na realidade, é esta falta de renovação que justifica, em grande medida o estado moribundo em que se encontra, sobretudo se tivermos em consideração a abertura de novos espaços comerciais com condições de conforto e outras amenidades que procuram fazer dos atos da compra e do abastecimento momentos de entretenimento e lazer.

A renovação ao nível do *layout* faz-se sentir na inadequação da dimensão das lojas às atividades comerciais. Sem planeamento do *mix comercial*, o Shopping Center de Massamá não era mais do que um mero aglomerado de lojas, semelhante ao de muitos condomínios comerciais que se difundiram nos anos oitenta e noventa pelo País, bem retratados no estudo promovido pelo Observatório do Comércio (2000). É assim importante que, tendo em consideração os espaços devolutos se repense o *layout* do centro ajustando a dimensão das lojas às necessidades das diferentes atividades comerciais e se localizem estes estrategicamente no centro de forma a tirar partido das economias de aglomeração ou do posicionamento no empreendimento de algumas lojas âncora.

Com o redesenho do *layout* deve também repensar-se os espaços comuns votados à circulação e ao descanso. Devido às novas tendências no consumo é importante que em empreendimentos desta natureza se criem espaços que convidem os seus frequentadores a entrar e a permanecer o mais tempo possível. O tempo consumido no centro reflete-se diretamente no volume de negócios realizado. Ao sentirem-se convidados os consumidores estão mais disponíveis para despende mais tempo no

centro e adquirir mais bens e serviços. Este convite deve começar nos acessos que conduzem ao centro e na facilidade com que se pode parquear o automóvel e acompanhar os utentes ao longo dos seus trajetos no interior do centro, prevendo momentos e espaços adequados à circulação e ao descanso para diferentes tipos de consumidores.

No plano do *design* de interiores e do embelezamento, o que se pretende é tornar o Shopping Center de Massamá mais atrativo e confortável para os consumidores. Naturalmente parte destes requisitos conseguem-se através da renovação do *layout*, mas a cenografia é fundamental para criar atmosferas e ambiências mais apelativas ao consumo e às compras. As intervenções neste campo vão desde a iluminação adequada até ao tipo de materiais usados na renovação do piso e dos tetos ou os objetos decorativos. Uma atenção especial deve também ser dada às lojas vazias que hoje estão votadas ao abandono criando uma imagem de decadência pouco compaginável com o ambiente festivo que se quer presente neste tipo de espaços comerciais. O uso da música ambiente e de hot-spots para acesso gratuito à internet são também outros dispositivos que muito contribuem para melhorar as ambiências destes empreendimentos muito valorizadas pelos consumidores nas suas experiências das compras e do abastecimento,

Por último, o terceiro campo de intervenção consiste no planeamento do *mix comercial*. A este nível, é importante começar por fazer um estudo sobre o número de estabelecimentos comerciais, afetos a diferentes ramos de atividade, considerado ótimo para centros comerciais de bairro, onde enquadrámos o Shopping Center de Massamá. Este estudo deve não só estimar o número de estabelecimentos mas também a sua disposição no *layout* do centro. Enquanto o número visa controlar a concorrência, que acima de determinado nível se torna prejudicial para a vitalidade e resiliência dos comerciantes, a sua disposição no centro prende-se com a necessidade de retirar benefícios das economias de aglomeração e das sinergias dos diferentes fluxos de consumidores gerados pelas lojas âncora.

No campo do *mix comercial* é também importante que além de melhorar a integração do supermercado Pingo Doce no centro se realize um estudo de prospeção de mercado para atrair outras lojas de referência que podem assumir um papel de locomotiva no centro. A presença destas lojas no centro é crucial porque por si geram fluxos apreciáveis de consumidores que, quando devidamente explorados, alimentam

também a frequência de outras lojas mais ligadas às compras por impulso. Estas lojas tendem hoje a marcar presença em todos os centros comerciais pelo que, se devidamente renovado, não será difícil atrair para o centro. No entanto, outra forma de proceder a esta renovação do *mix comercial* ligado às marcas e às insígnias seria de fazer um inquérito a uma amostra representativa da população local para saber que lojas e marcas gostariam de ver implantadas no Shopping Center de Massamá. Naturalmente, a decisão sobre as marcas e as insígnias a implantar no centro não pode ser determinada pelos desejos da população. No entanto, estes podem ser um precioso instrumento ao serviço da gestão do empreendimento para avaliar o potencial de mercado. Estando os centros comerciais de bairro dependentes da população que reside ou trabalha na sua proximidade, saber o que esta necessita e deseja em matéria das suas práticas das compras e de abastecimento é uma mais-valia que não deve ser desprezada na conceção de um projeto de revitalização do Shopping Center de Massamá,

Por último, na renovação do *mix comercial* é importante que se envolva o mais cedo possível todos os comerciantes e proprietários das lojas que já operam no centro comercial. Este envolvimento é estratégico para que ninguém se sinta excluído e se mobilizem na construção de um projeto comum. É importante que estes aceitem a filosofia de um centro comercial dotado de unidade de gestão, e ganhem consciência dos benefícios que podem advir das mudanças preconizadas para o empreendimento,

Com este projeto de revitalização, pretende-se fazer do Shopping Center de Massamá uma centralidade multifacetada que vá ao encontro das reivindicações da população que reside e/ou trabalha na Freguesia de Massamá. Em primeiro lugar, uma centralidade económica, através do aumento da rentabilidade dos negócios para os comerciantes e da devolução do protagonismo que o centro teve noutros tempos nas práticas das compras e de abastecimento das famílias. Em segundo lugar, uma centralidade sociocultural através das experiências de consumo e lazer que o centro comercial poderá oferecer à população, seja pelos serviços oferecidos, seja pelo ambiente de consumo construído, seja ainda pela animação cultural que normalmente faz parte da agenda destes empreendimentos, tenham os eventos promovidos fins lucrativos ou meramente uma função de ligação com a comunidade local.

Conclusão

Pretendíamos com a elaboração deste projeto de investigação apresentar uma proposta de revitalização do Shopping Center de Massamá. Para isso começámos por fazer uma revisão da literatura sobre a temática dos centros comerciais de forma a enquadrar nas diversas vertentes este empreendimento comercial. Nesta revisão bibliográfica mereceu particular atenção a discussão do conceito de centro comercial, a evolução sofrida por esta forma de urbanismo comercial, no tempo e no espaço, as fases de planeamento de um empreendimento e por fim o seu ciclo de vida. Resolvida a questão da bibliografia centrámo-nos então na componente empírica da investigação diretamente ligada ao Shopping Center de Massamá, tendo em vista a realização de um diagnóstico do empreendimento, o seu posicionamento no ciclo de vida destes formatos e, finalmente a elaboração da proposta de revitalização, ou melhor, a identificação das componentes que a proposta deve conter para que o futuro do empreendimento possa vir a conhecer de novo a centralidade e protagonismo nas práticas das compras e do abastecimento da população de Massamá.

A apresentação dos resultados da investigação provenientes da revisão da literatura e do trabalho empírico foi organizada em torno de cinco capítulos. Nestas notas finais damos conta do que mais significativo se pode concluir de cada capítulo. Encerraremos estas notas com uma reflexão sobre a hipótese que levantámos à partida, sobre a sua comprovação ou infirmação.

Em relação ao primeiro capítulo importa realçar que o conceito de centro comercial foi evoluindo no tempo para dar conta dos novos formatos que se foram desenvolvendo. Esta forma de urbanismo comercial terá surgido nos EUA como defendem alguns autores. No entanto, esta rapidamente difundiu-se por todo o mundo, adquirindo hoje grande protagonismo na paisagem comercial dos países europeus. A Portugal só chegará muito mais tarde, devido em grande parte ao isolamento do país durante o regime ditatorial que vigorou até Abril de 1974. No entanto, apesar do atraso com que chega ao país, o fenómeno rapidamente difundiu-se pelo território, estando hoje presente em quase todas as cidades. Em Portugal, o fenómeno adquire inclusive novos formatos, como os condomínios comerciais, nos quais se integra o Shopping

Center de Massamá, a avaliar pela maioria das variáveis que o configuram, de acordo com o estudo do Observatório do Comércio, publicado em 2000.

No segundo capítulo procurámos descrever de forma pormenorizada as diferentes fases pelas quais passa o desenvolvimento de um centro comercial, que vão desde a sua conceção e planeamento até à sua inauguração e gestão quotidiana, passando naturalmente pela construção do empreendimento e a organização do *mix comercial*. Todas estas fases são dotadas de grande complexidade, que faz com que cada vez mais o seu desenvolvimento envolva um maior número de especialistas e empresas que se dedicam ao ramo.

Tendo em consideração os atributos do Shopping Center de Massamá, este capítulo permitiu-nos perceber com propriedade como o amadorismo com que foi projetado, construído e gerido o empreendimento se veio a refletir na sua vitalidade económica e sustentabilidade. Esta falta de profissionalismo alcança particular relevância ao nível do seu planeamento e da gestão dos espaços comerciais. A ausência de uma unidade de gestão do empreendimento, o não planeamento do *mix comercial* e sua monitorização em função das reais necessidades da população e os parques espaços vocacionados para o convívio e o lazer foram fatais com a entrada no mercado de centros comerciais regionais, onde estes elementos são cuidadosamente planeados.

Em relação ao terceiro capítulo, dedicado ao ciclo de vida dos centros comerciais, apesar do possível determinismo das teorias cíclicas, a verdade é que esta se revelou muito útil para compreender as diferentes fases pelas quais passou o Shopping Center de Massamá. Na realidade, todas as fases previstas na teoria, a saber: inovação ou lançamento; crescimento ou desenvolvimento acelerado; maturidade e declínio, parecem encontrar-se no empreendimento em análise. Por outro lado, são precisamente as debilidades de gestão de cada uma destas fases que justificam a situação de decadência em que se encontra hoje o Shopping Center de Massamá, ao ponto de ter deixado de constituir uma centralidade nas práticas de consumo da população local.

Em Portugal, o ciclo de vida dos centros comerciais torna-se mais evidente em alguns formatos ou categorias de empreendimentos, como os condomínios comerciais de bairro; a categoria que mais cedo se difundiu no território nacional. Além desta categoria ter sido a primeira a esgotar-se, deixando de ser apetecível para o capital

imobiliário nos finais dos anos noventa, é também a que nos últimos anos tem registado mais encerramentos e deixado de ser atrativa para os consumidores.

O quarto capítulo, inteiramente dedicado à realização de um diagnóstico prospetivo do Shopping Center de Massamá, adquire grande centralidade na investigação. Este além de nos permitir fazer um balanço dos pontos fortes e fracos do empreendimento na atualidade, no contexto na área de mercado sobre a qual exerce a sua influência direta, a Freguesia de Massamá, permite-nos também refletir sobre os problemas que ameaçam o seu futuro e as oportunidades da sua revitalização. Aquando da sua inauguração e mesmo alguns anos depois, a avaliar pela atratividade que exercia sobre a população da região, nada permitia antever que volvidos trinta anos este lutasse pela sua sobrevivência. É certo que Massamá conhecia então uma forte expansão urbanística, uma boa parte dos produtos imobiliários se orientavam para a classe média com um bom poder de compra, e em termos de oferta, o Shopping Center de Massamá não tinha concorrentes à altura. É também verdade que nos últimos vinte anos a paisagem dos centros comerciais se alterou radicalmente na Área Metropolitana de Lisboa e a concorrência é hoje muito forte, principalmente a proveniente dos centros comerciais de influência regional. No entanto o diagnóstico do empreendimento leva-nos a afirmar que mais do que estes problemas, foi uma má gestão das diferentes fases do ciclo de vida do empreendimento que o empurrou para o declínio e hoje tenha a sua sobrevivência seriamente ameaçada. Na realidade, o ciclo de vida do Shopping Center Massamá em nada se distancia dos restantes condomínios comerciais de bairro. Foram os problemas na sua conceção, nomeadamente, a falta de unidade de gestão do empreendimento, a inexperiência dos promotores na produção de espaços orientados para o consumo, claramente visível no planeamento do *mix comercial*, e posteriormente a falta de intervenções de fundo nas diferentes fases do ciclo de vida que explicam a situação atual. As mudanças demográficas, a crise económica, a abertura de empreendimentos comerciais nas proximidades que oferecem experiências de consumo, lazer ou cultura mais adequadas aos interesses da população, só vieram a acelerar o processo.

No entanto, importa referir que nos últimos anos tem sido levado a cabo um esforço para combater o declínio do centro, tanto pela atual gestão do empreendimento como do poder local (Junta de Freguesia de Massamá). E outras oportunidades existem

que podem ajudar a combater a degradação do centro. Por exemplo, as inúmeras lojas devolutas do centro podem funcionar como uma oportunidade para se proceder a uma revisão profunda do *mix comercial*, suprimindo lacunas existentes no comércio de rua, aproximado a oferta das necessidades da população local.

Por último, no quinto capítulo avançam-se algumas ideias em torno das quais se deve configurar uma proposta de revitalização do Shopping Center Massamá. Esta proposta, construída com base no diagnóstico, visa fazer do empreendimento uma centralidade multifacetada para usufruto da comunidade local. Tendo por base esta visão criámos três cenários de desenvolvimento, um mais positivo (Shopping Center de Massamá Renovado), um mais negativo (Shopping Center de Massamá Cercado) e outro que pensamos ser o mais realista (Shopping Center de Massamá Assistido). Este último preconiza, a nível da oferta, uma revisão do *mix comercial*, com a incorporação de marcas conhecidas a nível nacional; a nível social, a incorporação de prestação de serviços à comunidade, sejam eles através da implantação no empreendimento de uma loja do cidadão de segunda geração ou outros serviços relacionados com as telecomunicações; e a nível cultural, o reforço e a diversificação da animação através das festas temáticas e de promoção da Freguesia de Massamá e dos seus grupos recreativos e de desporto. Importa referir que a longo prazo o cenário que temos vindo a descrever pode evoluir ou regredir para os outros dois cenários referidos, dependendo do que se queira realmente para o Shopping Center de Massamá no futuro.

A elaboração dos cenários tem subjacente uma análise de variáveis. Esta permitiu escolher as que mais podem influenciar o sucesso do projeto de revitalização. As variáveis escolhidas foram: o *mix comercial*, a imagem, a segurança, a acessibilidade e mobilidade, e a animação cultural. As intervenções concertadas neste conjunto de dimensões de análise irão permitir fazer do Shopping Center de Massamá uma nova centralidade multifacetada, incrementando a sua atratividade junto da população e, por essa via, afirmando-se como um verdadeiro centro comercial de bairro, ao serviço da comunidade.

Os resultados da investigação permitem-nos concluir que a hipótese inicialmente levantada, a saber: “*Se os centros comerciais de bairro são uma peça importante na identidade da população e no fortalecer da economia local como uma centralidade,*

então uma forma de revitalizar o centro comercial é torná-lo de novo competitivo, para responder às necessidades e desejos da população e transformá-lo de novo numa centralidade em Massamá”, se confirma. A investigação empírica torna evidente que o Shopping Center de Massamá sempre teve uma enorme importância na Freguesia de Massamá, fosse pela sua oferta comercial ou eventos nas épocas festivas. O atendimento personalizado que oferecia procurava ir ao encontro dos desejos do consumidor, não o tratando apenas como um número, mas como uma pessoa, fomentando inclusive os laços entre os lojistas e a população residente. No entanto, os problemas ligados à sua promoção e gestão, associados à crise económica e às mudanças demográficas na Freguesia de Massamá levaram ao declínio do mesmo. Mesmo assim, seja a atual gestão, seja a população local, nutrem uma grande preocupação pelo centro, na medida em que consideram que este está mal aproveitado e que apresenta potencial para além do que se pode ver na atualidade. E é com base na exploração deste potencial que acreditamos que o projeto por nós proposto pode ser uma rampa de lançamento para o ressurgir do Shopping Center de Massamá como uma nova centralidade de Massamá, com impactes diretos na melhoria da vida quotidiana da população local e da comunidade em geral.

Embora não seja nossa intenção fazer inferências para os restantes empreendimentos da mesma categoria, seja na AML, seja noutras áreas do País, a reflexão que aqui apresentamos sobre o ciclo de vida do Shopping Center de Massamá, incluindo a proposta de revitalização, acreditamos poder ser útil, para a reabilitação de outros empreendimentos, sobretudo quando os mesmos se apresentam como uma centralidade importante para as compras e o abastecimento da população.

Bibliografia

Abrudan, N.; Dabija, C. (2008) “*The Life Cycle of Shopping Centers and Possible Revitalization Strategies*” *Annals of the University of Oradea, Economic Science, Series*;2009, Vol. 18 Issue 4,Cluj, pp. 5-36.

Applebaum, W. (1970), “*Shopping center strategy: a case study of the planning, location and development of the Del Monte Center*”, Monterey, California, International Council of Shopping Centers, Nova Iorque.

Baker, G.; Funaro, B. (1951), “*Shopping centers*” Van Nostrand Reinhold, Nova Iorque.

Barata-Salgueiro T. (1996), “*Do Comércio à Distribuição, roteiro de uma mudança*” Celta Editora, Oeiras.

Barata-Salgueiro, Teresa. (1989), “*As novas formas de comércio*”, Finisterra, n.º 24 (48), pp. 151-217.

Bennett, D. W. (1971), “*Land costs push regional centers up and out*”, *Appraisal Journal* 39, pp. 606-609.

Bennison, D. J.; Davies, R. L. (1980), “*The impact of town center shopping schemes in Britain: their impact on traditional retail environments*”, *Progress in Planning*, 14(1), pp. 1-104.

Berman, B.; J.R. Evans. (2001). “*Retail Management: A Strategic Approach*”, 8th Ed.; Upper Saddle River, Prentice Hall, Nova Jérícia.

Berry, B. (1959), “*A critique of contemporary planning for business centers*”, *Land Economics*, University of Wisconsin Press, n.º 35, pp. 306-312.

Birnkant, M. (1970), “*Shopping Center feasibility study: its methods and techniques*”, *Journal of Property Management*, 35, pp. 272-279.

Brown S. (1992) “*Retail location: a micro-scale perspective*”, Ashgate, Londres.

Brown S. (1995), “*Postmodernism, the wheel of retailing and will to power. The international Review of Retail, Distribution and Consumer Research*”, Ashgate, Londres 5 (3): pp. 387-414.

Browning, H.C.; Singelmann, J. (1978), “*The transformation of the US Labor Force: the interaction of industry and occupation*”, *Politics and Society*, Vol. 8, nº 3-4, pp. 481-509.

Cachinho, H. et al. (2000), “*Centros Comerciais em Portugal – Conceito, tipologias e dinâmicas de evolução*”, Observatório do Comércio, Lisboa, pp. 7-111.

Casares, J. and Rebollo, A. (1996), “*Distribución Comercial*”, Civitas, Madrid.

Coleman, P. (2006), “*Shopping Environments Evolution, Planning and Design*”, Architectural Press, Oxford, pp. 263-292.

Davidson W R; Bates A D; Bass S J (1976), “*The retail life cycle. Harvard Business Review*”, 54: pp. 89-96.

Dawson J A, (1979), “*The Marketing Environment*”, Croom Helm, Londres.

Dawson J A. (1983), “*Shopping Centre Development*”, Longman Group Limited, Londres, pp. 38-56.

De Greef. P. (1961), “*Les shopping centers aux Etats–Unis*”, *Revue Belge de la Distribution*, n.º 7/8, pp. 15-18.

DGCI. (1985), “*Os Centros Comerciais, Boletim do Comércio Interno*”, N.º 1, Dezembro, suplemento (estudo da autoria de Paraíso Pinto).

Dunne et al. (2002), “*Food-web structure and network theory: The role of connectance and size*”, The National Academy of Sciences

Featherstone M. (2007), “*Consumer culture & postmodernism*”, Sage, Londres.

Feldman L, (2004), “*Successful investment and turnaround strategies for distressed shopping centre properties*”, *Journal of Retail & Leisure Property*, Vol. 4, No.1, Palgrave Macmillan, Reino Unido pp.32-38

Fernie J.; Fernie S.; Moore C. (2003), “ *Principles of Retailing*”, Butterworth-Heinemann. Oxford.

Ferreira, D. (2015), “*Os Centros Comerciais Mortos na Área Metropolitana Norte de Lisboa*”, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, Lisboa, pp. 27-110.

Ferring N. (2001), “*Marktbearbeitungsstrategien international tätiger Handelsunternehmen*”, Gabler

Frazier, J. (1974), “*The impact of a regional shopping on commercial spatial dynamics*”, *Virginian Geographer* 9(2), pp. 16-19

Fry, J. N. (1961), “*Impact of a shopping center: the Wellington Square experience*”, *Traffic Quarterly* 26(2), pp. 89-96

Garrafa, F. (2011), “*Shopping Centers de centro de abastecimento a produto de consumo*”, Senac, São Paulo, pp. 66-101.

George G. (1997), “*Internationalisierung im Handel, Strategische Optionen und Erzielung von Wettbewerbsvorteilen*” Softcover, Berlin

Ghosh A.; McLafferty S. (1991), “*The Shopping Center: A Restructuring of Post-War Retailing*”, *Journal of Retailing* (67) 3: pp. 253-267.

Godet, M.; Durance, P.; Dias, J. (2008), “*A prospectiva estratégica para as empresas e os territórios*”. IEESF, Lisboa.

Gosling, D.; Maitland, B. L. (1976), “*Design and planning of retail systems*”, Architectural Press, Londres

Harvey D. (1991), “*The Condition of Postmodernity: An Enquiry into the Origins of Cultural Change*”, Blackwell, Oxford.

Hollander S. (1960) *The wheel of retailing*. *Journal of Marketing*, 24: pp. 37-42.

Howard G J. (1985), “*The Evolution of the Planned Shopping Center in Suburb and City*”, *Journal of the American Planning Association*, 51 (4): pp. 449-460

- Hoyt, H. (1958), “*Classification and significant characteristics of shopping centers*”, *Appraisal Journal*, n.º 26, pp. 214-222.
- Jameson F. (1991), “*Postmodernism or The Cultural Logic of Late Capitalism*”,. Duke University Press.
- Koehler, C. T. (1973), “*A comparative study of three suburban malls: the influence of physical environment on pedestrian behavior*”, *Journal of Environment Systems* 3(3), pp. 17-25
- Lewison, D M.; Showalter, M. J. (1977), “*A possible impact of the New Columbia mall on Columbia existing shopping clusters*”, *Business and Economic Review* 23(6), pp. 2-8
- Lisle, P. O. (1981) “*Investment: turnover too often forgotten in reviews*”, *Estate Times Review of Retailing* (Jan.), p. 45
- Lowry J R. (1997), “*The Life Cycle of Shopping Centers*”, *Business Horizons*, 40 (1): pp. 77-86.
- Marcial, E. C.; Grumbach, R. J. S. (2002), “*Cenários Prospectivos – Como Construir um Futuro Melhor*”, Ed. FGV, Rio de Janeiro.
- Mérenne-Schoumaker. B. (1983), “*Livre-service et centres commerciaux en Europe. Evolution récente*”, *Bulletin de la Société Géographique de Liège*, N.º 19, pp. 63-76.
- Pereira, M; Teixeira, J; Marrou, L. (1990). “Os centros comerciais de Lisboa. Uma análise geográfica”, in CML (eds.). *Centros comerciais*, Lisboa, pp. 12-36.
- Reynolds, J. (1993). “*The proliferation of the planned shopping centre*”, in Rosemary D. F. Bromley, Colin J. Thomas (eds.). *Retail change: contemporary issues*, UCL Press, Londres, pp. 70-87
- Ripol. J.; Cerdeño. V. (2015), “*Convergencia de formatos comerciales Una nueva teoría en un encuentro imprevisible con Gaudí*”, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, pp. 5-16.

Roca, R. A. (ed.) 1980, “*Market research for shopping centers*”, International Council of Shopping Centers, Nova Iorque

Rogers. D. S. (1984). “*Trends in retailing and consumer behaviour*”, in R. L. Davies ; D. S. Rogers (Eds.), *Store Location and Store Assessment Research*, John Wiley & Sons, Chichester, pp. 11-28.

Salvaneschi. L. (1996), “*Location, Location, Location: How to Select the Best Site for Your Business*”, The Oasis Press.

Santesmases, M. (1999), “*Marketing: Conceptos y Estrategias*”, Piramide, pp. 64-72.

Scharoun L. (2012) “*America at the Mall: the cultural role of a real utopia*”, McFarland & Company, Jefferson

Smith, P. E.; Kelley, E. J. (1960), “*Competing retail systems: the shopping center and the C.B.D*”, *Journal of Retailing* 36(1), pp. 11-18

Solomon, N. (1981), “*Leaaing problems: developers in growing chains*”, *Shopping Center World* 10(1), p. 90

Teixeira J. A. (2014), “*The reshaping of retail landscape in Greater Lisbon: do shopping centers have a future?*”, ERSA Conference Papers

Urban Land Institute. (1977), “*Shopping Center Development Handbook*”, Urban Land Institute, Washington DC

Walker, M. (1957), “*The impact of outlying shopping centers on C.B.D “s*”, *Public Management* 89(8), pp. 170-174

Fontes Estatísticas

APCC: <http://www.apcc.pt/centros/sobre.aspx> [Acedido em 30 de Janeiro de 2016]

INE (2015) Dados Estatísticos dos Residentes totais em Massamá entre 1991 e 2011 [Acedido em 25 de Maio de 2015]

INE (2015) Dados Estatísticos dos Alojamentos em Massamá entre 1991 e 2011
[Acedido em 25 de Maio de 2015]

INE (2015) Dados Estatísticos dos Edifícios em Massamá entre 1991 e 2011[Acedido
em 25 de Maio de 2015]

INE (2015) Dados Estatísticos das Famílias em Massamá entre 1991 e 2011 [Acedido
em 25 de Maio de 2015]

Anexos

Anexo 1- Inquérito à população residente da Freguesia de Massamá

Inquérito à População Residente em Massamá

O presente inquérito destina-se ao desenvolvimento da dissertação de Mestrado em Gestão do Território e Urbanismo. Tem como objetivo as razões que levariam a população a frequentar com maior assiduidade o Shopping Center de Massamá. O presente inquérito é anónimo e apenas será utilizado no presente trabalho.

Hora: _____

Local: _____

Sexo: Masculino Feminino

Idade: _____

1. Há quantos anos reside na Freguesia de Massamá e Monte Abraão?

≤ 1 2-5 6-12 13-24 +24

2. Frequenta o Shopping Center de Massamá? Sim Não

3. Se sim, indique as atividades :

Compra de bens essenciais	
Atividades de lazer	
Atividade Profissional	
Compra de outro tipos de bens (livros, vestuário, calçado, tecnologia)	
Outra	

4. Se não indique até duas razões:

Preferência por outros centros comerciais ou lojas	
Não encontra o que procura no Centro	
Insegurança	
Condições das instalações	
Outra	

5. Que mudanças gostaria de ver no centro comercial de Massamá?

6. Que tipo de lojas gostaria que estivessem mais implantadas no centro?

Vestuário Alimentação Restauração

Tecnologia Calçado Outra

7. Indique até três marcas de lojas que gostaria de ver no centro:

8. Se existisse uma mudança ao nível da oferta frequentaria mais o Centro?

Sim Não

9. Diga-me onde adquiriu pela última vez os seguintes bens/serviços:

1. Produtos alimentares	
2. Artigos de vestuário	
3. Calçado	
4. Artigos de higiene e beleza	
5. Artigos de decoração	
6. Eletrónicos	
7. Cabeleireiro	
8. Jantar fora	
9. Tomar café	
10. Passear com a família / amigos	

10. Já alguma vez utilizou o shopping center de Massamá para adquirir alguns destes bens/serviços?

Sim Não

11. Se respondeu sim, refira aqueles que adquiriu no centro com maior frequência:

12. Como descreveria o shopping center de Massamá em poucas palavras?

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 2- Entrevista aos Responsáveis do Shopping Center de Massamá, Fernando Ribeiro

Que fatores estão por detrás do declínio dos Centros Comerciais de Bairro?

“O declínio dos centros comerciais de bairro está em muito relacionado com o surgimento dos Hipermercados, dos centros comerciais de influência regional e suprarregionais, bem como a melhoria ao nível das acessibilidades.”

Qual a importância do Comércio de Bairro na revitalização dum Centro Comercial de Bairro?

“As pessoas podem fazer todas as suas compras sem se deslocarem.”

Em que contexto surge o Shopping Center de Massamá?

“O Shopping Center de Massamá surge num contexto de prosperidade económica na Freguesia de Massamá, isto é, a população da época era caracterizada não só por ter um poder de compra médio elevado, bem como de lá ter residido alguma da nata portuguesa da altura.”

Qual a oferta comercial próxima de Massamá?

“A quando o seu nascimento, a oferta disponível, eram o Centro Comercial Babilónia e o Centro comercial Amoreiras (nomes mais referidos) e que poderiam retirar alguma oferta. Na atualidade, o Centro Comercial Colombo, o Cascais Shopping, Fórum Sintra, Oeiras Parque, Centro Comercial Vasco da Gama, Dolce Vita Tejo, Alegro de Alfragide.”

Porque existe um declínio do Shopping Center de Massamá mais especificamente?

“Está relacionado com o facto da população com maior poder de compra ter abandonado a Freguesia, entrando para o seu lugar, uma população com um poder de compra médio baixo ou baixo.”

A quem pertence a gestão do Shopping Center de Massamá?

“Quando foi construído pertencia ao grupo imobiliário Pimenta e Rendeiro, no momento é da responsabilidade de quatro administradores, que são ao mesmo tempo lojistas.”

Como se tem mantido vivo o Shopping Center de Massamá?

“Mantém-se vivo devido ao facto de alguns lojistas residentes não receberem ordenados, em prol da manutenção do Shopping Center de Massamá.”

Porque fecharam as lojas?

“Muitas das lojas fecham devido a falhas da antiga administração.”

Qual o cenário neste momento?

“No momento 10% do total de lojas, encontra-se encerrado.”

Porque existiu uma redução da procura?

“A redução da procura, está em muito relacionada como já referido pelo surgimento de novas formas comerciais com um maior leque de oferta, mas também ser vistoso ao nível do lazer e passeio. Indo mais especificamente ao fundo da questão, a “insegurança” tem sido outro dos motivos da redução da mesma.”

Porque se assiste a uma repetição do mix comercial, em vez de se apostar na diversidade do mesmo?

“Esse processo de repetição do *mix*, estava direccionado para uma estratégia de lucro fácil, utilizado pela antiga administração. Neste momento, todas as lojas a implementar no Centro passam por uma análise cuidada de oferta, para que não se assista a uma repetição.”

Quais os mecanismos de resposta a utilizar para combater o declínio do mesmo?

“Tem sido realizado um maior reforço policial, em estreita ligação com as autoridades de segurança, bem como com a Junta de Freguesia de Massamá. Ao mesmo tempo que têm sido realizadas reuniões com outras entidades comerciais (análise comparativa) para

uma melhoria do Centro Comercial em questão, lojas âncora ou embelezamento das lojas e do centro para o tornar mais atrativo.”

Poderão então as lojas âncora ser uma solução?

“Sim. No entanto muitas destas marcas não se querem estabelecer em centros comerciais de bairro.”

O que ainda faz as pessoas procurarem o centro?

“Ações culturais, lazer e convívio e a compra de alguns bens de segunda necessidade como livros, jornais, vestuário e restauração, existindo ainda o comércio tradicional.”

Como pode o centro tornar-se competitivo, ao mesmo tempo que oferece às pessoas aquilo que necessitam e desejam?

“Através dum embelezamento do Centro Comercial, bem como duma diversificação do *mix* comercial.”

Como pode o centro fomentar os laços entre as pessoas e o mesmo?

“O lojista deve ir ao encontro das necessidades do comprador. Nos centros comerciais de bairro existe uma troca de experiências pessoais, diálogo entre o lojista e o cliente, enquanto que nas grandes superfícies, o cliente é mais um “número”.”

Anexo 3- Entrevista ao Gestor do centro comercial de Alvalade, Dr. Miguel Simão

Porque entrou o Centro comercial de Alvalade em declínio?

“O centro comercial de Alvalade entrou em declínio devido ao modelo de negócio então em vigor, as suas lojas pequenas deixaram de ser produtos concorrenciais, também devido ao aparecimento dos centros comerciais suprarregionais. Possuía igualmente uma arquitetura gasta, e houve também uma grande perda de competitividade devido ao encerramento de algumas lojas, a juntar aos fatores já referidos.”

Como se procedeu à revitalização do Centro comercial de Alvalade?

“O projeto de revitalização foi pensado antes da crise financeira e implementado no decorrer da mesma. Apostou-se na remodelação da arquitetura através dum novo conceito, mais iluminação e que fosse ao mesmo tempo um espaço fácil de se deslocar e com um ambiente não muito pesado, de forma a transmitir uma experiência mais positiva e agradável. Percebeu-se que este centro tinha de ser um centro comercial de bairro, de conveniência. Houve igualmente uma mudança do *mix comercial*, com especial aposta na restauração, serviços e no supermercado (loja âncora), ao mesmo tempo que se reduziu o número de lojas. “

No decorrer deste processo, eventos culturais podem ser uma boa solução a implementar?

“Sim uma vez que dão a conhecer o bairro, o próprio centro ao realizar este tipo de eventos (especialmente em épocas festivas) atrai mais público, mostrando um reconhecimento pelo cliente.”

Qual o papel da população residente na revitalização do Centro comercial de Alvalade?

“A população quis ter um “novo espaço” que complemente o seu Bairro, devido ao apreço pelo mesmo e de realizarem a maior parte das suas compras no mesmo.”

A segurança é um fator importante?

“Sim, aliás é um dos critérios mais importantes na gestão dum centro e do ponto de vista do cliente, no entanto esta não deve ser exagerada para não a dar a ideia de perigo.”

Considera que o comércio tradicional é importante na revitalização dum centro comercial de bairro?

“Sim porque quanto maior for a oferta exterior mais consumidores poderá trazer para o seu interior, tornando assim um polo comercial com mais interesse, podendo fixar público e sendo ao mesmo tempo mais um ponto de revitalização. Existe igualmente uma complementaridade (eventos públicos) para que ambos tenham um maior reforço de competitividade.”

As lojas âncora são fundamentais num projeto desta expressão?

“Sim porque são elas que chamam mais público, principalmente o conceito de supermercado associado ao de centro comercial, juntamente com algumas lojas de marca e restauração.”

A repetição do mix comercial faz sentido?

“Não faz sentido. Esta repetição acontece muito quando a gestão do centro não pertence apenas a uma entidade, já que quando as lojas são arrendadas existe mais preocupação com o lucro. Enquanto que num modelo de gestão unitário existe uma cedência do espaço.”

Anexo 4 - Entrevista ao Presidente Dr. Pedro de Oliveira Brás da União de Freguesias Massamá/Monte Abraão

Como vê o Shopping Center de Massamá?

“O centro possui uma boa localização, sendo um equipamento importante e central na economia na Freguesia de Massamá. A crise económica levou a que muitas lojas fechassem e outras que se vieram a implantar não trazem mais valia, no entanto de destacar algumas lojas ancora importantes para o funcionamento do Centro.”

Quais os factores que considera que possam ter levado ao seu declínio?

“A crise económica, uma população de estatuto médio, médio-alto que teve de repensar o seu estilo de vida com a entrada da crise e isso tem repercussões na vida do Centro. O surgimento das grandes superfícies comerciais veio aumentar a concorrência.”

Que soluções apontaria para a sua recuperação?

“Existem já alguns projetos em marcha para a recuperação do Centro; o Projeto Freguês em que as pessoas podem ter descontos em lojas aderentes (270 lojas) actualmente em Massamá e que não envolve qualquer custo para as lojas. É uma iniciativa que tem o objectivo de incentivar a população a fazer as suas compras na Freguesia de forma a fortalecer a economia local; projetos culturais e sociais a realizar no Shopping Center de forma a trazer mais pessoas para o mesmo e por fim a criação dum espaço cidadão (segunda geração de lojas do cidadão) de forma a que pessoas possam resolver os seus assuntos profissionais mais comodamente e que possam frequentar mais o Centro e aproveitar para fazer as suas compras no mesmo.”

Considera a revitalização do Shopping Center de Massamá, uma boa ideia?

“Sim. Já que um comércio mais vivo atrai mais população e contribui para o crescimento e dinamismos da Freguesia.”

Qual o papel da Junta de Freguesia em relação ao Shopping Center de Massamá?

“Para além dos projetos já referidos, a Junta procura contribuir para o desenvolvimento da economia local, sabendo que o comércio fixa a população e tentando acabar com a ideia de Massamá ser apenas uma área dormitório. As feiras de stock-off são outro projeto colocado em prática. “

Que análise faz da actual gestão do Shopping Center de Massamá?

“Temos uma boa relação, procuramos saber sempre através dum vogal como está o Centro, sendo que é lá realizamos alguns dos eventos culturais e festivos da Freguesia.”

Considera que o comércio tradicional é importante na revitalização do Shopping Center de Massamá?

“Sim porque o comércio envolvente permitirá ou não o estabelecer de novas lojas no Centro (estudo de mercado e viabilidade), isto é, se o comércio envolvente for chamativo, mais sucesso poderá ter o Centro.”

Anexo 5 - Estratégias, Critérios de Revitalização

Estratégias/Critérios de Revitalização	Vila Franca Centro	Centro Comercial OKay	Centro Comercial Alto do Lagoal	Centro Comercial Roma	Centro Comercial de Alvalade
Marketing	Fraco	Fraco	Fraco	Forte	Forte
Recomercialização	Fraco	Fraco	Fraco	Forte	Forte
Renovação	Fraco	Fraco	Fraco	Forte	Forte
Manutenção	Fraco	Fraco	Fraco	Forte	Forte

Fonte: Adaptado, Ferreira, D (2015) in Centros Comercias Mortos na Área Metropolitana de Lisboa Norte, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, Lisboa