ELOISA RAMOS RIBEIRO RODRIGUES

Shopping a céu aberto no Brasil:

Transformações, estratégias e perspectivas da rua comercial
na sociedade de consumo contemporânea

São Paulo
2012

ELOISA RAMOS RIBEIRO RODRIGUES

Shopping a céu aberto no Brasil:

Transformações, estratégias e perspectivas da rua comercial
na sociedade de consumo contemporânea

Tese apresentada à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo
da Universidade de São Paulo como parte dos requisitos
necessários à obtenção do título de Doutor em Arquitetura
e Urbanismo.

Área de Concentração: Planejamento Urbano e Regional

Orientadora: Profa. Dra. Heliana Comin Vargas

São Paulo
2012

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTES TRABALHOS, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

E-MAIL: ribeiro_53@hotmail.com

Foto da capa: Sebastião Marinho -1972. SAARA – Sociedade dos Amigos e Adjacências da Rua da Alfândega. Rio de Janeiro.

R696s   Rodrigues, Eloisa Ramos Ribeiro
Shopping a céu aberto no Brasil : transformações,
estratégias e perspectivas da rua comercial na sociedade
de consumo contemporânea / Eloisa Ramos Ribeiro
Rodrigues. -- São Paulo, 2012.
214 p. : il.

Tese (Doutorado - Área de Concentração: Planejamento
Urbano e Regional) - FAUUSP.
Orientadora: Heliana Comin Vargas

1. Ruas comerciais 2. Planejamento territorial urbano
3. Comércio 4. Políticas públicas 5. Setor terciário
I. Título

CDU 625.711.6

DEDICATÓRIA

Em agradecimento a DEUS, por sua glória.
à minha querida ISADORA, que foi concebida junto com esta tese,
ao LUIS FERNANDO e ao HAMILTON, que me dedicaram amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas e instituições merecem especial agradecimento, e almejando ser breve, espero não ser injusta.

Agradeço às instituições de ensino que permitiram este tempo de capacitação. Em especial aos colegas da UEL, que assumiram minhas funções e aos funcionários sempre prontos com os tramites burocráticos. A UNIFIL, que indiretamente me apoiou. À FAUUSP que me recebendo, proporcionou um rico tempo de amadurecimento intelectual. De modo especial, agradeço a orientação recebida da Profª. Drª. Heliana Comin Vargas, que nunca mede esforços para aprimorar o trabalho de seus orientados, conduzindo com firmeza e sabedoria nossos passos. Agradeço por ir além de suas funções acadêmicas, oferecendo também compreensão, amizade, e nos transmitindo (em suas palavras) seu DNA intelectual.

À Ana Luiza Howard, pelas valiosas contribuições na banca de qualificação.

Às demais instituições que permitiram realizar consultas e explorar dados. A Universidade de Lisboa, na pessoa do Prof. Dr. Herculano Cachinho, e ao Politécnico de Milão, à Profª. Drª. Corinna Morandi (a ela, agradeço em particular por viabilizar minha estadia junto ao URB&COM, em Milão, lembrando os amigos que fiz por lá). Devo registrar que este trabalho não teria se concretizado sem o excepcional apoio do SEBRAE, que forneceu informações para compor os estudos de caso. Em especial aos colegas de Londrina, Cristovam Dias Junior e Tatiana Medina; Marcelo Wolff em Maringá, Walderes Bello em Curitiba; Margareth Carvalho no Rio de Janeiro, Ricardo Villela e outros em Brasília, minha profunda gratidão.

Ao colega de profissão Alessandro Filla Rosaneli, que desde o projeto de pesquisa foi um grande incentivador. Seu rigor científico iluminou meu caminho. Obrigada!

Aos amigos (e familiares) que me acolheram (inúmeras vezes) em São Paulo, Curitiba e Rio de Janeiro: Adriana (minha prima-irmã), Inês, Claudia, Iris, Marcel, Simone, a todos – obrigada!

Aos que dedicaram tempo, auxiliando nas mais diversas necessidades, mas em especial aos que me substituíram como mãe em muitos momentos de ausência: às avós Lourdes e Estelina e avô Álvaro, aos tios, tias e madrinhas (em especial Andrieli, Adriana, Cassiana, Claudia), à Clarice (braço direito, esquerdo e um pedaço do pé...), a todos que de alguma forma se fizeram presentes.

Ao meu esposo **Hamilton**, para quem não há palavras: só amor e imensa gratidão!

“Ruas são o ingrediente da existência urbana. Sua história tem ainda que ser escrita, tanto como forma urbana ou como instituição... E deveria, é evidente, ser feita em ambos os sentidos”

[Spiro Kostof, 1992]

RESUMO

A tese tem como objetivo refletir sobre transformações, estratégias e perspectivas da rua comercial na sociedade de consumo contemporânea, analisando o fenômeno denominado 'shopping a céu aberto', emergente no Brasil a partir da década de 1990, através do qual a 'gestão de ruas comerciais' tem sido ampliada. Buscando contextualizar a cultura de consumo atual na qual este processo se insere, mostra que as intervenções urbanísticas que envolvem a promoção da rua comercial decorrem de estratégias empresariais adotadas pelos diferentes formatos de varejo em competição no mercado. Através de revisão de literatura discute a experiência internacional, situando o estágio de desenvolvimento das práticas no Brasil no sentido de compreender as perspectivas de avanço. A principal contribuição consiste no estudo da experiência brasileira, que se deu através da avaliação qualitativa de três programas formalmente constituídos: 1) Programa de Ruas Comerciais de São Paulo; 2) Programa Polos do Rio; 3) Programa de Revitalização de Espaços Comerciais do SEBRAE. Os resultados obtidos permitem demonstrar que a gestão de ruas comerciais no Brasil é incipiente, tendo em vista os resultados gerais alcançados como decorrência das dificuldades operacionais, da fragmentação das ações, da falta de cooperação, e da descontinuidade total ou parcial dos programas. Concluiu-se que a gestão é um instrumento eficaz para recuperação da atividade econômica e dinamização das ruas comerciais, contudo o avanço e consolidação desta prática no Brasil dependem de suporte político e amadurecimento organizacional.

1. Ruas Comerciais 2. Planejamento Territorial Urbano 3. Políticas Públicas 4. Comércio 5. Setor Terciário.

ABSTRACT

This thesis aims to reflect on changes, strategies and perspectives of the commercial street in contemporary consumer society, analyzing the phenomenon of 'open air shopping', which appears in Brazil since the 1990s. The 'management of shopping streets' has expanded its activities from this time. The thesis demonstrates that urban interventions that involve the promotion of the shopping street as a place of consumption arising from business strategies adopted by different formats of retail competition in the market. Through literature review discusses the international experience, and compares the stage of development of similar experiences in Brazil, aiming to understand the prospects for advancement. The main contribution is the study of the Brazilian experience, done by qualitative evaluation of three programs formally established: 1) Program for Commercial Streets of Sao Paulo, 2) Polos do Rio Program, 3) SEBRAE Program of Commercial Revitalization. The results obtained demonstrate the thesis that the management of shopping streets in Brazil is still incipient, due to operational difficulties, the fragmentation of activities, lack of cooperation, and the total or partial interruption of programs. In conclusion it is stated that management is an effective instrument for economic recovery and revitalization of shopping streets, but the advance and consolidation of this practice in Brazil depend on political support and organizational maturity.

SUMARIO

INTRODUÇÃO	10
parte I. RUAS COMERCIAIS: origem, caracterização e transformações	15
1. ORIGEM E CARACTERIZAÇÃO	16
1.1 PANORAMA HISTÓRICO-CULTURAL DAS RUAS COMERCIAIS	18
1.1 O surgimento da rua e seu encontro com os mercados	18
1.2 Tipologias	25
1.2 ASPECTOS LEGAIS	36
2. TRANSFORMAÇÕES	41
2.1 A SOCIEDADE DE CONSUMO CONTEMPORÂNEA	43
2.1.1 O capitalismo de consumo	44
2.1.2 A cultura do consumo	48
2.2 TRANSIÇÃO	53
2.2.1 Afirmação	54
2.2.2 Ruptura	58
2.2.3 Continuidade	64
parte II. ESTRATÉGIAS E PERSPECTIVAS: a rua comercial na cidade contemporânea	76
3. CONTRIBUIÇÕES INTERNACIONAIS	77
3.1 O RETAIL PLANNING	79
3.2 AMÉRICA DO NORTE	82
3.3 REINO UNIDO	93
3.4 ESPANHA – CATALUNHA	101
3.5 FRANÇA	107
3.6 ITALIA	112

4. A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA	120
4.1 CASOS ISOLADOS	122
4.2 PROGRAMAS BRASILEIROS FORMALIZADOS	129
4.2.1 Programa de Ruas Comerciais de São Paulo	130
i. Contextualização	130
ii. Objetivos e Atribuições	133
iii. Metodologia	134
iv. Resultados Alcançados	135
4.2.2 Programa Polos do Rio - Rio de Janeiro	143
i. Contextualização	143
ii. Objetivos e Atribuições	146
iii. Metodologia	149
iv. Resultados Alcançados	154
4.2.3 Programa de Revitalização de Espaços Comerciais – SEBRAE	160
i. Contextualização	160
ii. Objetivos e Atribuições	163
iii. Metodologia	163
iv. Resultados Alcançados	163
4.3 ANÁLISE COMPARATIVA	174
CONCLUSÃO	180
REFERÊNCIAS	184
APÊNDICE A – Pesquisa de Campo Curitiba / Rua Riachuelo	193
APÊNDICE B – Pesquisa de Campo Curitiba / SEBRAE NACIONAL	204

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo refletir sobre as transformações, estratégias e perspectivas da rua comercial na sociedade de consumo contemporânea, e teve como motivação inicial a observação de um fenômeno que aparecendo timidamente a partir da década de 1990, ganhou importância chegando ao status de programa de governo. O assim chamado '*shopping a céu aberto*', que no Brasil é sinônimo de 'intervenções urbanísticas e programas de gestão de ruas comerciais', se converteu em objeto da pesquisa.

No tempo presente, para além de majoritariamente urbanos, a sociedade contemporânea, denominada pelo filósofo francês Gilles Lipovetsky de *hiperconsumo*¹, é regida pelos paradigmas da novidade, do hedonismo e da experiência emocional. O consumo, praticado cotidianamente à margem de suas implicações, tem sido interpretado como parte da cultura, e vem transformando a própria sociedade. Tal prática, como se tem observado, muda não só nossas relações sociais, como as cidades e os espaços que as constituem entre os quais, a *rua comercial* – cujas feições delinearam-se no contexto das praças de mercado, do surgimento das lojas e de todas as transformações que tem permeado o consumo enquanto prática social.

Respondendo às exigências de competição impostas pelo mercado de consumo no advento da modernidade, a sociedade foi criando formas para sustentá-lo - primeiro as lojas de departamentos, o super-hipermercado, o shopping center, e contemporaneamente o varejo inova com lojas conceituais e grandes superfícies especializadas. A sedução é um elemento que vem adicionar apelo visual e emocional aos projetos. Logo, '*ir às compras*' passou de atividade de subsistência a atividade cultural, e em muitos casos trata-se de desfrutar o tempo livre indo ao encontro das novidades disponíveis, conhecer novos lugares, e buscar novas experiências. Como resultado de um processo evolutivo em curso, a sociedade foi gradualmente educada ao

---

¹ LIPOVETSKY, Gilles. A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007

consumo (inclusive de lugares) não apenas para suprir necessidades essenciais, mas como prática de lazer, sociabilidade e prazer.

Este contexto de transformações apresentou-se como pressuposto para explicação do fenômeno central, admitindo-se que o surgimento de ‘programas de gestão de ruas comerciais’ (no Brasil e no mundo) veio como resposta da sociedade às condições de competição impostas ao mercado de varejo.

A par de um conjunto de intervenções urbanísticas realizadas isoladamente em ruas comerciais em todo o Brasil divulgadas com o rótulo ‘shopping a céu aberto’, e almejando compreender a relevância e o avanço do caso brasileiro, indagações iniciais foram lançadas servindo de base à construção da metodologia. O questionamento central que perdurou ao longo da pesquisa foi: *‘as estratégias de reposicionamento de sua imagem presente nos citados projetos teriam capacidade para promover a recuperação da atividade econômica das ruas comerciais, resgatar seu prestígio como lugar de consumo, e no limite se sustentar ao longo do tempo?’* Um tanto ambiciosa para aquele início, deve-se explicar que à época da concepção da pesquisa em meados de 2006, apenas os programas de ruas comerciais de São Paulo e do Rio de Janeiro estavam formalmente constituídos como programas de governo, embora o termo ‘shopping a céu aberto’ já fosse empregado com mais frequência na divulgação de experiências isoladas, tornando o fenômeno naquele momento um pouco ‘turvo’.

Por outro lado, observando avanços e resultados recentes da experiência internacional no campo da gestão e do planejamento do varejo (*retail planning*), a superficialidade do caso brasileiro mostrou-se notória em vista dos projetos urbanos aqui realizados, levando a crer que embora relevante, o fenômeno fosse incipiente e merecedor de um estudo mais acurado. Em princípio viu-se que as intervenções estavam sendo realizadas sem uma compreensão apropriada da dinâmica do varejo, e de forma mais grave, sem a presença de estruturas organizacionais bem como de políticas para o setor. Com o objetivo de responder estes e outros os questionamentos periféricos levantados pela pesquisa, a **hipótese** que sustentou a investigação foi assim delineada:

‘Fragmentadas, as intervenções urbanísticas realizadas nas ruas comerciais como estratégia central para recuperação da atividade econômica tem alcance limitado, e com o tempo perdem seu efeito inicial – a sustentabilidade dos programas de gestão, e por consequência a conquista de resultados positivos depende de ações abrangentes que envolvam simultaneamente desenvolvimento econômico, melhorias no espaço público urbano, melhoria dos serviços públicos, organização do capital social, fortalecimento da cultura de cooperação e estratégias empresariais orientadas para o mercado’.

Ao verificar esta hipótese a tese tem como **objetivo geral** (i) analisar a relevância do fenômeno denominado ‘shopping a céu aberto’ no Brasil, caracterizando-o e situando-o em relação às experiências internacionais, e como **objetivos específicos** (ii) revisar conceitos sobre a rua comercial, analisando suas transformações e perspectivas no contexto da sociedade de consumo contemporânea, contribuindo para avançar o conhecimento nessa área específica; (iii) analisar a experiência internacional no campo da gestão de ruas comerciais, retirando delas ensinamentos; (iv) verificar, mediante avaliação qualitativa, o alcance e limites de programas formalmente constituídos no Brasil, trazendo a luz uma reflexão sobre as práticas brasileiras.

Por meio de pesquisa exploratória, apresenta-se a exposição da tese em duas partes distintas, contudo complementares, para as quais foram adotados métodos de pesquisa oportunamente detalhados: a **Parte I** tem como foco as *transformações*, e analisa a transição da rua comercial no decurso evolutivo da sociedade de consumo contemporânea. A **Parte II** discute, com respaldo da experiência internacional, as *estratégias* adotadas para se adaptar às condições de mercado e as *perspectivas* de continuidade num cenário de competição.

Resgatando a origem da rua na análise de historiadores o **Capítulo 1** tem como objetivo contribuir para a caracterização deste tipo específico – a *rua comercial*. Buscou para isto confrontar o lugar da praça de mercado verificando seu papel na configuração da rua comercial pela agregação de atividades sociais que se desenvolveram ao redor da prática. Diferentes configurações tipológicas apareceram em função de especificidades da morfologia urbana e dos tipos de produtos comercializados, alcançando o tempo presente com inovações proporcionadas pela introdução da gestão empresarial. Figurando como rua principal, boulevard,

calçadão, e outras denominações que recebeu, o estudo mostra que a rua comercial sempre ocupou papel central na economia urbana. O questionamento sobre a privatização do espaço público urbano em virtude das práticas de gestão levou ao último aspecto tratado no capítulo, que analisa a delegação dos serviços públicos diante da prerrogativa de preservação do bem comum.

Enquanto a origem da rua comercial foi contextualizada na prática de mercado, sua transformação gradativa em lugar de consumo é apresentada no **Capítulo 2**, que buscou olhar para as motivações que levaram à configuração de novos espaços orientados pelo consumo emocional. Colocando o 'indivíduo-consumidor' como protagonista do espaço, a seção mostra como a cultura de consumo exerceu influência sobre as transformações no espaço, a partir do imperativo dos códigos de consumo orientados por inovação, exploração das emoções, criação de experiências e constante uso de estratégias para captar a atenção do cidadão-consumidor exposto a um universo de possibilidades na cidade-mercado.

Aos apelos do consumo a sociedade responde com estratégias de gestão, que pautadas no suposto sucesso dos centros de compra planejados são transferidas para as ruas comerciais. Buscando a origem destas práticas na experiência internacional, o **Capítulo 3** vai situar os modelos de gestão de ruas comerciais que se apresentaram relevantes na literatura. Um esclarecimento metodológico merece destaque nesta fase da pesquisa: além do esforço para revisar a literatura, buscou-se interagir com instituições de pesquisa e órgãos de gestão em nível internacional. Em particular foram visitadas a ATCM (*Association of Town Centre Management*) em Londres, a Universidade de Lisboa e o Politécnico de Milão (onde se situa o URB&COM – Laboratório de Comércio e Cidade) entrevistando autoridades sobre o assunto. Por meio destas visitas pode-se ter uma percepção mais adequada da realidade internacional e realizar um levantamento iconográfico das principais ruas comerciais citadas na literatura.

O **Capítulo 4** dedicou-se ao estudo da experiência brasileira, constituindo a principal contribuição da pesquisa. Para tanto elegeu três programas de gestão de ruas comerciais com intuito de verificar por meio de avaliação qualitativa o avanço e consolidação da experiência brasileira, a saber: 1) Programa de Ruas Comerciais

de São Paulo; 2) Programa Polos do Rio, na cidade do Rio de Janeiro e 3) Programa de Revitalização de Espaços Comerciais, vinculado ao SEBRAE.

Por fim, algumas considerações sobre a metodologia nesta etapa são pertinentes. Na escolha dos programas estabeleceu-se como critério sua vinculação a um órgão de governo, a presença de estrutura organizacional e a existência de casos concretos que permitissem verificar limites e resultados alcançados em decorrência dos métodos aplicados. Para coleta de dados adotou-se diferentes estratégias, incluindo: levantamentos de campo, entrevistas com gestores ou responsáveis pelos programas, aplicação de questionários e entrevistas com empresários (lojistas) em campo. Quanto aos resultados da pesquisa deve-se considerar que os programas de São Paulo e do Rio de Janeiro tiveram limitações de acesso aos dados, e foram analisados apenas parcialmente (ou seja, algumas ruas ou setores) em contraste com o programa do SEBRAE Nacional que possibilitou uma observação sobre 100% dos casos. Desenvolveu-se para este caso em particular, uma avaliação qualitativa (cujo resultado bruto encontra-se no Apêndice) das 37 experiências nas seguintes unidades federativas onde o programa encontra-se em desenvolvimento: Mato Grosso do Sul (5), Paraná (6), Rio Grande do Sul (21) e Santa Catarina (5). Por meio de questionário encaminhado aos gestores, buscou-se compreender o perfil das ruas eleitas para participar do programa, sua condição inicial, o contexto da competitividade local e regional, e resultados totais ou parciais obtidos, de acordo com a fase de desenvolvimento individual dos casos. A verificação total dos casos permitiu comparar os métodos entre si, e aos modelos internacionais, deixando mais claro os limites e alcances no Brasil, concluindo que a gestão é um instrumento eficaz para recuperação da atividade econômica e dinamização das ruas comerciais, contudo o avanço e consolidação desta prática no Brasil dependem de suporte político e amadurecimento organizacional.

PARTE I

RUAS COMERCIAIS

Origem, caracterização e transformações

The street is the river of life, the place where we come to together, the pathway to the center, WILLIAM H. WHYTE

1. ORIGEM E CARACTERIZAÇÃO

O encontro das atividades comerciais com a cidade deu origem a um conjunto de espaços terciários², entre os quais a ‘rua comercial’ – uma das importantes instituições da vida econômica urbana. Sua história se mescla com a da cidade, dos mercados, da forma urbana, dos planos urbanísticos idealizados em cada época e lugar, com o surgimento das lojas, com a introdução de tecnologias, com as transformações nos formatos de varejo, constituindo-se num objeto complexo de ser analisado.

Esta seção inicial tem o propósito específico de apresentar a rua comercial, fazendo para tal uma breve contextualização histórica, observando nessa trajetória algumas variações possíveis em sua configuração em função da evolução da própria rua na história da cidade. O objetivo em mente foi resgatar um pouco sobre a origem da rua comercial para compreender sua capacidade de permanência num contexto de transformações. Trilhando este caminho a investigação olhou para o modo como alguns espaços de comércio relacionados à rua evoluíram diante das necessidades – das lojas primitivas junto à praça de mercado à instituição da rua comercial como elemento permanente da paisagem urbana.

O estudo a partir dos aspectos histórico-culturais forneceu pistas importantes sobre sua ordem, estrutura,

² Para uma visão ampla sobre o assunto, consultar VARGAS (2001) na obra ‘Espaço Terciário: o lugar a arquitetura e a imagem do comércio’ que se propõem a analisar porque as áreas destinadas ao comércio varejista aconteceram de determinadas formas no tempo e no espaço.

significado e funcionamento, mostrando que o componente social – muitas vezes desprezado nos planos urbanísticos – caracteriza e explica muito sobre a evolução das ruas comerciais. A ‘*market street*’ surgida nas cidades-mercado pré-industriais e o ‘*suq*’ (ou *bazaar*) na cidade Islâmica são bons exemplo disso. A reconstrução da *Regent Street* no final do século XIX em Londres, uma rua planejada para ser comercial no auge do surgimento das lojas de departamento ou as transformações da *Main Street* norte-americana também revelam a influencia desta estrutura social, mostrando inclusive que outro mercado (o imobiliário) influenciou esta trajetória.

No tempo presente a gestão da rua comercial aparece como novo componente de sua organização (no Brasil e no mundo) - assunto que será tratado ao longo de toda a tese – e um olhar sobre o fundamento jurídico que define a rua como espaço público urbano é adequado e indispensável para esclarecer os limites e possibilidades da ação pública e privada, tendo em vista as intervenções físicas e compartilhamento de serviços públicos urbanos. Na qualidade de ‘logradouro’ a rua constitui espaço essencial à organização das atividades desenroladas cotidianamente nas cidades, quer sejam *sociais* como circulação, compras, e manifestações político-culturais, ou *funcionais*, como uma gama de serviços públicos que dependem da existência e manutenção desse espaço vital para sua concretização.

1.1 PANORAMA HISTÓRICO-CULTURAL

Para Kostof³ (1992) as “ruas são o ingrediente da existência urbana”. Sua história tem ainda que ser escrita, tanto como ‘forma urbana’ ou como ‘instituição’, e é evidente que deveria ser feita em ambos os sentidos. A revisão aqui elaborada se propõe a contribuir modestamente para o avanço de concepções sobre esta modalidade específica de rua – a *rua comercial* – distinta das demais pelo seu design específico, pela organização e pela sociabilidade que se desenvolve no contexto dos mercados⁴, tornando-as importantes elementos da vida econômica urbana.

Ainda que a ‘rua comercial’ figure dentre os muitos elementos que constituem fisicamente uma cidade, pode-se dizer que se trata da variação de uma categoria morfológica mais ampla, ou seja, a própria ‘rua’, sendo necessário situá-la na história verificando seu enraizamento na cultura do povo e das cidades. A prática de mercado por sua vez também aparece com atividade essencial da vida urbana, desde a antiguidade. O entrelaçamento destes dois elementos faz surgir a rua comercial, cuja configuração se modifica em função da evolução da própria

cidade. Da *market street* à rua de compras contemporânea, esta seção mostrará que apesar das transformações ocorridas no tempo a rua comercial vai sempre buscar formas de preservar sua dinâmica e centralidade na vida econômica urbana.

1.1.1 O surgimento da rua e seu encontro com os mercados

As trocas como atividades sociais, e depois econômicas surgiram bem antes da configuração das cidades como as conhecemos hoje. Não foi possível precisar na literatura um momento específico que marca o surgimento da ‘rua comercial’, contudo observaram-se esboços de sua configuração desde cidade antiga, pelo menos 2.000 anos A.C., a partir do momento em que a prática de mercado ganha lugar permanente na cidade, formando as praças de mercado. Isso se deu em virtude do aumento de população, em quantidade suficiente para manter os mercadores, e da produtividade local que permitiu a existência de excedentes das oficinas urbanas para ser colocado à venda num dado lugar que se convencionou chamar de ‘mercado’ (MUMFORD⁵, 1998).

Outro fator que contribuiu para a configuração da rua comercial foi o surgimento das lojas, que inicialmente

³ KOSTOF, Spiro. *The City Assembled: the elements of urban form through history*. Thames & Hudson. London, 1992.

⁴ O termo ‘mercado’ aqui se refere à instituição econômica, e deve-se fazer a ressalva que aparecerá ao longo do texto no sentido de espaço físico - situação em que será usada a expressão ‘lugar de mercado’, para uma adequada diferenciação.

⁵ Mumford, Lewis. *A cidade na História: suas origens, transformações e perspectivas*. Tradução de Neil R. Silva. 4ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

organizadas em tendas e barracas tornaram-se permanentes junto aos espaços públicos e lugares de mercado, configurando a paisagem da rua comercial mais próxima do que se conhece hoje. Pode-se dizer então que, embora as trocas comerciais se desenvolvessem ao longo de uma rua ou na praça de mercado na cidade antiga e na pré-industrial, as primeiras ruas comerciais não foram planejadas para tal, fato que poderá ser visto num período mais recente após a intensificação das reformas urbanas e dos planos urbanísticos (KOSTOF, 1992).

A interação entre estes três elementos – *praça de mercados, ruas e lojas* - conduziu ao desenvolvimento de relações sociais fundamentais para formação do que Habermas⁶ (1984) veio a chamar contemporaneamente de esfera pública, característica essencial da cidade democrática, construída com o apoio das atividades comerciais. Estes elementos em conjunto irão colocar a rua comercial em posição de destaque na vida socioeconômica por um longo período de tempo, até o surgimento e descentralização dos formatos contemporâneos de varejo.

Olhando para sua origem na obra de Kostof (1992) – *The City Assembled* – observa-se que a rua é uma invenção que ocorre num tempo e lugar determinado: inexistentes nos

⁶ HABERMAS, J. Mudança Estrutural da Esfera Pública: investigação quanto a uma categoria da sociedade burguesa / tradução de Flavio R. Kothe. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984 (consultado no original).

povoados pré-urbanos, os grupos de residências prevaleciam sobre os espaços públicos e os movimentos dos pedestres eram feitos por cima das coberturas das construções, como mostra a FIGURAS 01 no exemplo do povoado de Çatal Hüyük na Ásia Ocidental, cerca de 6.000 A.C.:

FIGURAS 01 – Povoado pré-urbano de Çatal Hüyük, Ásia Ocidental
Ano 6000 A.C Fonte: SMITH, 2007.

Talvez a primeira rua que pode ser historicamente considerada de fato, tenha sido localizada no povoado pré-histórico de *Khirokitia*, datando do ano 6.000 A.C. como mostra a FIGURA 02. No processo de urbanização, os caminhos estabelecidos nos assentamentos rurais, os trilhos e as travessas deixam suas impressões na rede de vias urbanas. Já nas ruínas da cidade ancestral de Mohenjo-Daro 2.600 A.C,

assim como em Ur ou Lagash, as ruas não só se tornaram um elemento comum a partir de planos regulares, como já contavam com várias melhorias: algumas com largura de até 10m eram

servidas com sistemas de fornecimento de água corrente, serviços de higiene, tubulações, fossas para os detritos e para escoamento das chuvas (MUMFORD, 1998; KOSTOF, 1992).

FIGURA 02: O sítio mais antigo e mais importante de Chipre durante o Neolítico Acerâmico foi *Khirokitia* (6000/5800 A.C.). O estabelecimento era uma verdadeira "metrópole neolítica", com seus 4.000 ou 5.000 habitantes. A aldeia era atravessada por um 'longo caminho' (GREAT WALL) em forma linear como uma rua, recoberto de lajes e uma sólida muralha de pedra cercava todas as casas, em sua maioria abobadadas. **Fonte:** /www.planetware.com/map/neolithic-settlement-khirokitia-map-cy-cy8.html

Um aspecto interessante é a centralidade da rua como lugar de passeio e encontro público desde a antiguidade. De acordo com Mumford (1998) pesquisas arqueológicas na cidade de Ur indicaram a presença de uma 'rua larga', suficiente para as multidões, para os passeios, ver plantas, ouvir musica ou encontrar-se para os mexericos, podendo indicar o embrião da *Main Street* – a 'rua central' das cidades norte-americanas, lugar de desenvolvimento do comércio.

O melhoramento constante desse espaço social é observado pela agregação de elementos que foram lentamente se aperfeiçoando e caracterizando a rua. Um dos principais foi o pavimento, que aponta para a origem da palavra *street* (rua em inglês) derivada do latim *sternere* que significa 'to pave', ou seja, pavimentar. Na cidade antiga nem todas as ruas eram agradáveis para convivência já que todo tipo de detrito e lixo era atirado no espaço público. Com o tempo as ruas passaram a ser

reguladas por leis em prol da estética, da segurança e da saúde pública, tendo seu ápice no período barroco (KOSTOF, 1992).

Além do design das fachadas, ganharam destaque decretos contra construções em madeira, como os sancionados em Londres após o grande incêndio de 1666, e a regulamentação da publicidade no ano de 1771 estabelecida para melhorar a fisionomia da *Cheapside Street*, considerada uma grande rua comercial da época. A instalação obrigatória de calçadas foi ainda mais recente ocorrendo em Paris no ano de 1845. Em 1848 Paris passa a ter 260 km de calçadas pavimentadas, contra apenas 267 metros existentes em 1822 - uma melhoria significativa para o uso do espaço público num tempo em que as pessoas andavam a pé com mais frequência que nos dias atuais (MUMFORD, 1998; RIKWERT⁷, 2004).

Contudo, a origem da rua comercial propriamente dita só faz sentido se olhada no contexto do surgimento da prática de mercado junto à cidade. O surgimento das praças de mercado, sua apropriação para com as ruas nas cidades ancestrais, bem como sua permanência até os dias atuais ocupando outros espaços (os mercados cobertos que surgiram mais tarde) é evidente no relato do historiador Lewis Mumford, que os define como instituições criadas para regular os excedentes das oficinas urbanas muito antes que qualquer

'economia de mercado' viesse a existir, levando a acumulação de capital. O autor faz referência à 'rua do mercado de Ur' e outras que eram representadas pelo ideograma sumeriano em Y – provavelmente indicando a ocorrência do lugar do mercado como ponto de junção das rotas de comércio. Mumford (1998) afirma que seguramente as formas mais clássicas da prática de mercado – a praça aberta ou *bazaar* coberto, e a '*rua de barracas ou lojas*' – tiveram sua configuração urbana estabelecida por volta de 2000 A.C – apontando para o que talvez possa ser considerado o ancestral da 'rua comercial' (MUMFORD, 1998).

Com as 'praças de mercado' cada vez mais permanentes nas cidades, as lojas vão multiplicar e se associar ao fluxo de pessoas ao redor dessa instituição. A relação entre o lugar do mercado, as ruas e lojas também foi descrita em Vargas⁸ (2001) que identificou como espaços varejistas significativos antes do século XIX os *bazaares* árabes, a ágora grega, os fóruns romanos, as praças medievais, as feiras. No relato da autora é possível identificar a presença de lojas junto à maioria destes espaços. O '*cardo maximus*' na Jerusalém antiga (FIGURA 03) levava para o centro da cidade, lugar das atividades comerciais, religiosas e administrativas, tendo pequenas lojas organizadas ao longo do seu eixo.

⁷ RIKWERT, Joseph. A sedução do lugar: a história e o futuro da cidade. São Paulo, Martins Fontes, 2004.

⁸ VARGAS (2001) Espaço Terciário: o lugar a arquitetura e a imagem do comércio. São Paulo. Editora SENAC, 2001.

FIGURAS 03 - Ilustração do Cardo Maximus na Colonia Romana Aelia Capitolina, construída por Adriano no lugar da antiga Jerusalém. Fonte: Bahat, D. 1990. The Illustrated Atlas of Jerusalem, New York and London; disponível em www.wikipedia.org/wiki/Cardo

No *baazar* árabe, as lojas apareciam junto a um eixo que conectava edifícios importantes (FIGURA 04); escavações de cidades antigas revelaram ruas estreitas com oficinas de trabalho e lojas; na *ágora* grega, o espaço em forma de U é rodeado por colunatas com lojas formando a *stoa*; nas cidades chinesas havia um grande espaço aberto com lojas e barracas formando ruas, cuja característica mais interessante era a

riqueza de atividades envolvendo artesãos, viajantes, lojistas e cidadãos (GEERTZ⁹, 1984).

FIGURA 04 – Suq de Isfahan (Iran) Fonte: KOSTOF, 1992

Os chamados *suqs* eram não apenas áreas de intercâmbio comercial, aparentemente caóticas e desorganizadas, mas fundamentalmente espaços privilegiados de interações sociais e troca de informações. Constituíam um sistema linear rigorosamente organizado por categorias de negócios, onde quase tudo era encontrado, com exceção do comércio de comida fresca e de animais, realizados em áreas abertas. Os negócios específicos podiam se desenvolver em ruas principais, ou formar uma rede de negócios relativamente ampla, organizadas em um conjunto de ruas abertas (GEERTZ, 1989)

Uma evolução visível da rua comercial se deu a partir das cidades mercantis. Descritas por Kostof (1992) e Morrison¹⁰

⁹ GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro. LTC. 1989.

¹⁰ MORRISON, Kathryn. English Shops and Shopping: na architectural history. English Heritage. 2003.

(2003) as *'market towns'* (também denominadas cidades-mercado) surgiram como pequenos povoados no período pré-industrial exclusivamente para a troca de mercadorias. Estas pequenas cidades, onde frequentemente não havia muita coisa a não ser uma série de casas ao longo de uma única rua principal - a *market street* - que se ampliava ao meio para formar o próprio lugar do mercado.

FIGURA 05 – *Gloucester Market Town* – detalhe da rua principal - o lugar do mercado. Fonte: 'Gloucester, 1660-1720: Population and economic development' - A History of the County of Gloucester, 1988. Fonte: www.british-history.ac.uk

As lojas proliferaram alinhadas junto à rua principal para se apropriar do fluxo de pessoas dos mercados, mas também para colaborar para reforçar sua centralidade. A Figura 05

mostra o aspecto da cidade-mercado de *Gloucester* no Reino Unido, com sua *market street* em destaque.

Os elementos que caracterizavam estas *market streets* eram lojas no piso térreo, e um espaço de trabalho (ateliê) no piso superior, ou áreas residenciais intercaladas de até três pavimentos. Posteriormente ganharam iluminação, vitrines, toldos, publicidade e arborização (séculos XVIII e XIX). A prática de mercado ocorria duas vezes na semana ao longo desta via, e com a diversificação das atividades, estes mercados locais não só se expandiram como passaram a ter denominações diferentes – mercado de vegetais, mercado de gado, de peixe, de ervas, e assim por diante – podendo ocorrer ao mesmo tempo, cada um dentro de seus limites.

Os ofícios desenvolvidos nessas ruas foram tornando-se tradicionais nas cidades, e com o passar do tempo até os dias de hoje o nome das ruas pelo mundo todo sugerem a organização de negócios que se desenvolveram ao longo de uma mesma rua – a exemplo da *'Rues des Cordonniers'* - rua dos sapateiros - ou *Via dei Baullari* - ruas dos carreiros (KOSTOF, 1992; VARGAS, 2001; MUMFORD 1998).

Braudel (1996), também destacou a importância das lojas na transformação do comércio e dos hábitos sociais. Segundo o autor a grande transformação ocorreu

preponderantemente a partir do século XIII, na França e na Alemanha, com a sedentarização dos mercadores itinerantes.

Formando uma verdadeira rede de fornecedores, o surto lojista nos séculos XVII e XVIII criou novidades como as vitrines que proporcionaram o passeio nas calçadas para sua apreciação, modificando definitivamente a paisagem da rua comercial. Para o autor o principal elemento que induziu o sucesso das lojas foi a ‘compra à crédito’, mas outros fatores como aumento de população, melhoria da vida econômica e desejo do ‘comerciante varejista’ de ter seu próprio estabelecimento colaboraram para a expansão desse espaço comercial (BRAUDEL¹¹, 1996).

As ‘*market streets*’ se consolidaram como ruas comerciais e existem até os dias de hoje em muitas cidades da Europa e do mundo. Mesmo passando por remodelações, o nome foi mantido em muitos casos como mostram os exemplos de *Bristol* e *Manchester* respectivamente nas Figuras 06 e 07 constituindo nos dias de hoje áreas de conservação patrimonial (MORRISON, 2003).

FIGURA 06 – Vista da Market Street em Bristol, 1897 Muitas construções são exemplos da arquitetura do século XVII, deteriorados durante a Segunda Guerra. - Fonte: <http://www.bristolinformation.co.uk/info/postcards.asp>

FIGURA 07 - Manchester Market Street em 1885; <http://postcard-heaven.co.uk/index;>

¹¹ BRAUDEL, Fernand. Civilização material, economia e capitalismo – séculos XV a XVIII. Trad. Telma Costa. São Paulo: Martins Fontes, 1995, 1º vol.; 1996, 2º vol.

1.1.2 Tipologias

Consolidadas como elementos da paisagem urbana e da vida socioeconômica, as ruas comerciais foram se adaptando às transformações das cidades sem mudanças radicais até o advento das reformas urbanas e dos planos urbanísticos a partir dos séculos XVII-XVIII. A partir do século XIX passaram a acompanhar as mudanças mais ou menos radicais de cada época e lugar, surgindo como bulevares, como ruas de pedestres, como corredores viários, fundindo-se com a cidade contemporânea e seus problemas (RIKWERT, 2004).

Alguns fatores incidem sobre sua configuração modificando a paisagem da rua de acordo com a *morfologia* (largura, extensão, tratamento paisagístico, outros), os tipos de produtos comercializados e sua forma de gestão. Como sugestão, apresenta-se na sequência uma organização que, sem a pretensão de ser definitiva, colabora para a compreensão das transformações ocorridas no tempo, as quais levaram a uma diversidade de tipos de ruas comerciais observadas nos dias atuais. Assim, as ruas podem variar de acordo com os seguintes aspectos:

1) *morfologia*: três tipos se destacam na história: i) a *rua de comércio principal* que evoluiu para a rua de compras contemporânea; ii) o *boulevard* ou passeio elegante, o lugar das elites; iii) o *pedestrian mall* ou 'calçadão', que surge para

melhorar a circulação dos pedestres. Estes tipos de rua serão descritos através de sua contextualização e exemplos, complementando o panorama histórico-cultural proposto para este capítulo.

2) *Quanto a motivação da compra ou tipo de produto comercializado*: as ruas podem ainda se distinguir pelo motivo da compra (intencional, impulso, comparação ou conveniência) e/ou pela predominância de uma categoria de produto ou serviço (ruas especializadas) ou com uma oferta variada (multissetoriais ou diversificada) podendo ocorrer muitas combinações entre estas características e as variações morfológicas, fazendo surgir diferentes tipos de ruas comerciais adaptadas em seus contextos (VARGAS, 2001; SEBRAE, 2010).

3) *Quanto à existência de gestão empresarial*: contemporaneamente as ruas comerciais em várias partes do mundo passaram a adotar serviços de gestão empresarial, semelhantes aos Shoppings Centers, utilizando recursos próprios para contratar os serviços, ou através da participação em programas de governo. A classificação do comércio em *planejado* e *não-planejado* foi feita por alguns autores para distinguir por exemplo os centros de compra (shoppings) das ruas comerciais, entre os quais Vargas (2001) que os diferencia em função da natureza do seu surgimento, do seu tipo de projeto e das relações que desenvolvem com a cidade ao longo do tempo:

“O desenvolvimento varejista não-planejado é aquele gerado espontaneamente, por meio do aparecimento de estabelecimentos comerciais, construídos ou não para essa finalidade, característico da formação dos próprios centros urbanos. [...] o comércio planejado é aquele projetado especificamente para a atividade de comércio e serviços [...] que nesses casos tenta reproduzir, planejadamente, a lógica do espaço terciário espontâneo acrescentando algumas facilidades e serviços [...]” (VARGAS, 2001).

A identificação visual de uma rua comercial com ou sem gestão empresarial pode ser difícil tendo em vista a diversificação dos formatos dos empreendimentos comerciais que se aproveitam de estruturas urbanas existentes, apoiados por políticas públicas (modalidades de concessões urbanísticas), ou empreendimentos comerciais privados inseridos na malha urbana a exemplo dos *Lifestyle Centers* (nos EUA) ou dos centros das cidades britânicas que foram reformulados pelo método do *retail-led regeneration*.

As principais modalidades/programas de gestão de ruas comerciais identificadas no âmbito dessa pesquisa no Brasil e no mundo foram: 1) *BIDs – Business Improvements Districts*, (Canadá, EUA e vários países no mundo); 2) *Main Street Program* – um programa multidisciplinar de recuperação econômica coordenado pelo *National Trust for Historic Preservation* nos EUA; 3) *Town Centre Management* – organização com as mesmas funções que atua no Reino Unido; 4) Centros Comerciais a Céu Aberto na Espanha e Argentina; 5)

no Brasil – Programa Polos do RIO, RJ e Programa de Revitalização de Espaços Comerciais do SEBRAE. Este aspectos serão tratados no capítulo 3 e 4 da tese.

***

A evolução natural das cidades impulsionadas pelo crescimento populacional e econômico a partir do século XVII trouxe inúmeras transformações e adaptações, tanto para acomodar as atividades produtivas, quanto o surgimento de novos espaços comerciais necessários ao comércio de bens em grande quantidade. A primeira variação tipológica evoluiu desde os primórdios junto com a cidade, configurando as atuais ruas de compras da cidade contemporânea (MUMFORD, 1998).

Da Rua de Comércio Principal às Ruas de Compras

Citadas desde as cidades medievais (as *market streets*) até os dias contemporâneos, mesmo com constantes adaptações e remodelações muitas dessas ruas permaneceram no tempo, constituindo lugares históricos que povoam o imaginário e a vida social urbana. Algumas designações são mais típicas de alguns países, como a ‘*main street*’ nos EUA, também aparecem como High Street, Commercial Street no Reino Unido, la Rue Principale na França, Travessa do Comércio, ou Rua Direita em Portugal e no Brasil. Na Suécia e na Noruega, quase todas as cidades e as cidades têm uma rua

principal chamada *Storgatan / Storgaten* (literalmente, ‘a grande rua’) direcionada aos pedestres e rodeada por lojas e restaurantes.

Apareceu também em muitas cidades portuguesas designadas como ‘Rua Direita’. Estas ruas constituíram o eixo estruturador e gerador da malha urbana da cidade medieval, assumindo as funções de ‘rua comercial que ligava os elementos urbanos mais importantes da cidade, a matriz, o paço ou o castelo, terminando no terreiro de um destes ou ligando a outra porta da muralha’ (Madeira¹², 1999). Por influência cultural existem no Brasil inúmeras ‘Ruas Diretas’, em diferentes cidades, historicamente constituídas como ruas comerciais, como é exemplo o triângulo no centro de São Paulo formado pelas ruas Direita, XV de Novembro e São Bento.

Tensões, conflitos e disputa de poder sempre se fizeram presentes na trajetória destas ruas, evidenciando um período em que foi o centro das decisões. A *Regent Street*, no coração de Londres é um exemplo clássico dos interesses envolvidos na transformação da rua comercial que ocorreu na transição dos séculos XVIII e XIX em virtude das reformas urbanas. Esta rua comercial vivenciou duas amplas reformas

idealizadas pelo arquiteto John Nash, respectivamente entre os anos de 1811-1825 e posteriormente entre 1880-1925, se transformando num campo de batalhas ideológicas entre os que queriam manter suas feições clássicas (Império e os cidadãos) e os lojistas, inquilinos e proprietários que visualizavam a expansão comercial, sobretudo após o aparecimento das lojas de departamento pelo mundo e a expansão das possibilidades de lucro imobiliário (RAPPAPORT¹³, 2002).

FIGURA 08 – Segunda reforma da Regent Street – Construção do New Quadrant junto ao Picadilly Circus - Fonte: Rappaport (2002).

¹² MADEIRA, Teresa. Estudo Morfológico Da Cidade De São Tomé No Contexto Urbanístico Das Cidades Insulares Atlânticas De Origem Portuguesa. Comunicação apresentada no Colóquio Internacional Universo Urbanístico Português 1415-1822, Coimbra 1999. Disponível em: <http://revistas.ceurban.com/numero1/teresa.htm>

¹³ RAPPAPORT, Erika. Art, Commerce or Empire? The Rebuilding of Regemnt Street, 1880-1927. *History Workshop Journal*, No. 53 (Spring, 2002), pp. 94-110. Oxford University Press Stable URL: www.jstor.org/stable/4289775 .Accessed: 12/01/2012 12:49

Também se diferenciaram na qualidade de ‘espaço público urbano’ como geradoras de sociabilidade. A *Regent Street* (que aqui representa inúmeras ruas comerciais no mundo) abrigou um conjunto de interesses que a destacaram como protagonista da cena urbana: além das lojas de elite para mulheres ricas da classe média, era o lugar das agências bancárias, das *cooffee-houses*, das pousadas para homens de negócios, e dos eventos cívicos oficiais e não oficiais, que fizeram a rua se perpetuar como espaço para exercício da democracia e da política, tanto para os grupos radicais quanto para os conservadores (RAPPAPORT, 2002; HABERMAS, 1984).

Habermas¹⁴ (1984) destaca em particular o papel que as cafeterias exerceram na formação da esfera pública, ou seja, como lugar onde homens de negócio se encontravam em público para discutir (e criticar) assuntos econômicos, do governo, dos investimentos que deveriam ou não ser realizados em benefício do capital industrial e do comércio, fazendo proliferar a noção de democracia. As cafeterias localizadas nas ruas comerciais foram descritas pelo autor como os ‘novos centros de crítica’ - lugares onde ‘debates inflamados por obras de literatura, arte, economia e política ocorriam sem qualquer

¹⁴ HABERMAS, J. *Mudança Estrutural da Esfera Pública: investigação quanto a uma categoria da sociedade burguesa* / tradução de Flavio R. Kothe. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984

garantia das consequências que tais discussões teriam, fazendo alterar os comportamentos dos governos (STRAUSZ¹⁵, 2010).

FIGURA 09 – Sauk Centre, Minnesota, EUA - 1925, a mais famosa Main Street norte-americana em virtude do romance de Sinclair Lewis, que tinha a rua como cenário. Fonte: MHS Collections: Main Street, Minnesota History, Vol. 43, No. 6 (Summer, 1973). Disponível em www.jstor.org/stable/20178249.

Igualmente nos EUA a *Main Street* – a rua comercial típica da cultura norte-americana (FIGURA 09) - representa um lugar cívico tradicional da sociedade. Tão importante é sua importância histórica que se tornou uma das áreas temáticas de preservação junto ao Departamento Nacional de Preservação Histórica¹⁶, para o qual foi criado o *Main Street Program* – um

¹⁵SANDOVAL-STRAUSZ, A. K. (2010) *Spaces of Commerce: A Historiographic Introduction to Certain Architectures of Capitalism*. Winterthur Portfolio, Vol. 44, No. 2/3 (Summer/Autumn 2010), pp. 143-158.

¹⁶ Para maiores detalhes consultar National Trust os Historic Preservation – Main Street Program. Disponível em <http://www.preservationnation.org/main-street/> consultado em 01/06/2012.

programa de recuperação econômica e preservação, respaldado por uma abordagem multidisciplinar.

Enquanto nas cidades grandes dos EUA a '*Main Street*' poderia ser a via principal de acesso indutora do desenvolvimento, nas cidades pequenas era não só a rua principal como o lugar da vida urbana, onde pessoas saiam para o passeio e para ver os desfiles anuais. Quanto ao seu aspecto morfológico e sua inserção na vida urbana a *Main Street* foi configurada desde o século XIX pela presença de estabelecimentos comerciais alinhados em toda sua extensão, adquirindo um caráter único junto comunidade. A *Main Street* representava também um investimento imobiliário bem pensado, organizada em função das exigências especulativas e comerciais do mercado imobiliário, com lojas no térreo (maiores e mais rentáveis) e salas comerciais ou residências nos segundos e terceiros pavimentos (ESPERDY, 2008).

Durante a Grande Depressão na década de 1930 a *Main Street*, já defasada visualmente, figurou como alternativa para a recuperação social e econômica do país, através de incentivos do Governo largamente direcionados para a modernização destas estruturas comerciais. Incentivando a indústria voltada ao setor (vidros, esquadrias, fachadas e aparatos) a política para recuperação das *Main Streets* constituiu um dos principais fatores da transformação da paisagem urbana norte-americana do início do século XX. Entre

1933 e 1943, os americanos gastaram de 4 a 6 bilhões de dólares para a modernização comercial e deste modo instituições financeiras, comerciantes e proprietários investiram em seus estabelecimentos de varejo confiando nos sinais da promessa de que a prosperidade estava voltando para todo o país (ESPERDY¹⁷, 2008).

Já o *boulevard* não nasceu como rua comercial embora muitos tenham se transformado contemporaneamente em importantes eixos comerciais, tendo como exemplos a *Champs Elysée* em Paris, ou o *Passeig de Gràcia* em Barcelona. Como espaço público nasce por princípios estéticos na Roma do século XVI, após o grandioso plano de reformas executado pelo Papa Sexto V, em que se deu a abertura de novas avenidas cortando diagonalmente o traçado antigo, e se transformando em modelo para projetos urbanos posteriores. Apesar do objetivo religioso predominante, o Papa considerava que estas ruas tinham que ser locais de passeio, orientando a política de reconstrução para beneficiar os construtores com reduções consideráveis de impostos e atrair novos lojistas e artesãos (RIKWERT, 2004).

Deste modo as reformas urbanas e em seguida o movimento *City Beautiful* impulsionaram o processo de criação

---

¹⁷ ESPERDY, Gabrielle. *Modernizing Main Street: architecture and consumer culture in the New Deal*. Chicago, University of Chicago Press, 2008.

deste tipo de rua. Paris teve duas campanhas para demolição das muralhas, em 1670 e 1676 que foram substituídas por avenidas bordejadas de árvores, mas tarde denominadas *bulevares*. O Plano de Haussmann deu a feição final ao *boulevard* parisiense, e para isto o Barão demoliu as antigas ruas, pequenos comércios e moradias da cidade, criando uma capital 'ordenada sobre a geometria de grandes avenidas e *bulevares*' - uma nova disposição que também iria colaborar com o fim dos levantes populares de Paris, tornando-a uma cidade 'elegante'. A inovação se transformou gradualmente em importante elemento da cidade moderna, bem como um termo comum para designar as ruas bem arborizadas no mundo todo, sendo copiados em toda Europa, e mais tarde na América – com destaque para Viena, onde o *Ring* se tornou após 1830, a característica mais importante da cidade (RIKWERT, 2004; MUMFORD, 1998; KOSTOF, 1992).

Alan Jacobs¹⁸ descreveu sistematicamente os *bulevares* em seu livro '*The Boulevard Book*' classificando em três tipos principais – o *bulevar central médio*; a *rua bulevar*, e o *multiway boulevard* (*bulevar de várias pistas*) – de onde se depreende que a afinidade com o comércio se deu principalmente em virtude da sua posição privilegiada na

estrutura urbana e pelas qualidades espaciais presentes nestas ruas (JACOBS, 2002).

FIGURA 10 - *Passeig de Gràcia* – Vista geral do *bulevar* e detalhe da entrada do estacionamento subterrâneo, uma melhoria contemporânea para reforçar a atividade comercial - Fonte: Arquivo da autora, 2011.

Além de calçadas mais amplas, arborização, tratamento paisagístico, mobiliário urbano que proporciona espaços de descanso e convivência, os *bulevares* encontram-se na atualidade em locais estratégicos das cidades, congregando tanto as atividades cotidianas quanto interesses turísticos, com alto fluxo de pedestres. Algumas cidades investiram sistematicamente nestes espaços, como no exemplo de Barcelona que criou o Programa de Eixos Comerciais, cujas

¹⁸ JACOBS, Alan. MACDONALD, Elizabeth; ROFÉ, Yodan. The boulevard book: history, evolution, design of multiway boulevards. EUA. MIT – Massachusetts Institute of Technology, 2002.

melhorias beneficiaram os tradicionais *Passeig de Gràcia*, visualizado na FIGURA 10, e também *Las Ramblas*, outro ponto de concentração turística, cultural e da vida urbana.

O *Pedestrian Mall* por sua vez tem dupla origem a partir do agravamento dos problemas de tráfego quando alternativas para separar veículos e pedestres começaram a ser pensadas, e na ideologia do movimento modernista e da separação funcional de espaços. Em alguns casos estas áreas foram projetadas como nas de cidades novas, e em muitos outros surgiu de adaptações de ruas comerciais pré-existentes, como na Stroget Street em Copenhague (1962), muitas vezes no intuito de ‘revitalizar’ áreas centrais em benefício dos pedestres. Muito difundidos na Europa, a Alemanha chegou a ter 370 áreas pedestrianizadas no ano de 1977.

Outros projetos buscaram reproduzir as qualidades das ruas de comércio originais, como Lijnbaan em Rotterdam na Holanda (1951) e a Queensway na New Towns Stevenage (KOSTOF, op cit; JANUZZI¹⁹, 2001). Nos EUA o primeiro exemplar desse tipo de rua surgiu em 1958, projetado pelo escritório de arquitetura Victor Gruen & Associates – a Burdick Street, em Kalamazoo, Michigan (Figura 11) cujo objetivo foi recuperar a decadência da área central provocada pela

suburbanização dos centros de compra. Introduzindo elementos dos shopping centers como fontes, bancos e paisagismo, a intenção de melhorar o comércio não se concretizou plenamente e em 2000 a rua foi parcialmente reaberta para os veículos – o que também aconteceu em muitos outros casos, inclusive no Brasil (HARDWICK²⁰, 2004).

FIGURA 11 – Kalamazoo Mall – Burdick Street, Michigan, 1960. Fonte: <http://www.kpl.gov/local-history/general/mall-city.aspx>

¹⁹ JANUZZI, Denise C. R. Calçadas: a revitalização urbana e a valorização das estruturas comerciais em áreas centrais. São Paulo. FAUUSP. Tese de Doutorado, 2006.

²⁰ HARDWICK, M. Jeffrey *Mall Maker: Victor Gruen, Architect of an American Dream*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2004.

No Brasil o conceito de ruas de pedestres se difundiu pelo uso do termo 'calçadão', tendo como referencia a intervenção realizada na Rua XV de Novembro em Curitiba, no ano de 1970, que após as obras ficou conhecida como 'Rua das Flores' (JANUZZI, 2001).

São Paulo teve um programa de rua de pedestres coordenado pela EMURB (Empresa Municipal de Urbanização) entre os anos de 1976-1978, que criou de acordo com a empresa, 60 mil m² de áreas pedestrianizadas na região central da cidade, expandindo-se depois para alguns bairros com Penha e Lapa. Neste caso a criação destes espaços não foi para atender exclusivamente objetivos comerciais, mas para reverter o processo de degradação e esvaziamento do centro, resolver conflitos entre o alto fluxo de pedestres e veículos, promover a renovação, ampliação dos equipamentos de infraestrutura (energia e comunicações) em estado precário, e adequação das galerias de águas pluviais. Da mesma forma o Rio de Janeiro realizou obras para adaptar alguns espaços na área central a partir de 1975. Um seminário debateu a questão dos 'calçadões' no ano de 2000, e em ambos os casos a degradação das condições ambientais e as dificuldades de manutenção foram apontadas como razões que levaram estes espaços a perderem

seu sentido de convivência e sociabilidade (EMURB, 1979; BELAS ARTES, 2000²¹).

Com o crescimento da economia e expansão constante do varejo as ruas comerciais foram se consolidando em todas as regiões das cidades, e dependendo da sua especialização passaram também a ser chamadas de 'ruas de compras'. Localizadas em qualquer parte da cidade independente de hierarquia funcional, impulsionadas por uma produção regional (têxtil, por exemplo) ou em alguns casos pela expansão do chamado 'turismo de compras', estas ruas passaram a se organizar para oferecer serviços adicionais aos consumidores, introduzindo o conceito de que, como lugar de consumo, estes espaços comerciais são passíveis de uma gestão profissional como fazem os centros de compra planejados.

Nas cidades maiores ou nos centros regionais, estas ruas podem atender um público mais amplo, vindo de cidades próximas com objetivo específico de comprar produtos para revender, o que as caracteriza como mercados especializados em determinados segmentos. São exemplos as ruas Barão de Paranapiacaba (joias), 25 de Março (acessórios e diversidades), José Paulino (moda feminina), Santa Ifigênia (eletrônicos) em São Paulo.

---

²¹ EMURB. Rua de pedestres. Cidade de São Paulo, 1979. VIVA O CENTRO. O Calçadão em Questão: 20 anos de experiência do calçadão paulistano. São Paulo, Belas Artes, 2000.

FIGURA 12 - Rua Teresa, na cidade de Petrópolis – RJ. Exemplo de rua de compras com princípios de gestão empresarial. Fonte: janeiro de 2012, arquivo da autora.

A Rua Teresa, na cidade de Petrópolis (FIGURA 12, acima) é outro exemplo da introdução de conceitos organizacionais diferenciados, em que a integração entre lojistas e indústria local é feita através de um modelo de gestão do tipo APL (arranjo produtivo local) coordenado pelo SEBRAE e SENAI²² desenvolvendo ações específicas para atender aos

²² Respectivamente Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média Empresa, e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Para atender a um público que compra para revender, há dois anos foi construído na rua um centro de apoio ao usuário com serviços básicos de conforto (sanitário, descanso, internet) e um centro de design e moda, coordenado pelo SENAI, voltado ao desenvolvimento de tecnologia têxtil.

consumidores (BATISTA²³, 2007). Associações lojistas em cidade brasileiras desempenham funções semelhantes junto às ruas de compra, como é também exemplo a AloBrás (Associação de Lojistas do Brás) que montou um centro de apoio para oferecer conforto aos viajantes e a Associação da Rua José Paulino (FIGURA 13) em São Paulo (roupas femininas) que viabilizou sua remodelação.

FIGURA 13 – Rua José Paulino, no bairro do Bom Retiro em São Paulo – especializada em moda feminina, promove ações para conforto dos consumidores revendedores. Fonte: <http://www.bibliotecavirtual.sp.gov.br/turismo-capital-roteirocompras.php>

²³ BATISTA, Jaqueline L.S. Projeto de desenvolvimento para o APL de Confecção De Petrópolis – Rio de Janeiro. CEPAL, Brasília, 2007. Monografia de Especialização.

No segmento de luxo as ruas de compra, denominadas ‘*branded streets*,’ também buscam diferenciação. Um estudo realizado pela *Excellence Mystery Shopping International* (organização que reúne institutos de pesquisa de mercado no mundo todo) apontou o que considera as ruas de compras ‘mais luxuosas do mundo’, entre as quais a Rua Oscar Freire em São Paulo ocupa a nona posição²⁴ (FIGURA 14).

FIGURA 14 - Rua Oscar Freire, São Paulo. 9ª rua mais luxuosa do mundo de acordo com o Ranking da Excellence Mystery.. Fonte: março de 2012, arquivo da autora.

Os critérios adotados no estudo foram, além da presença das lojas de marcas (estabelecimentos propriamente ditos), a arquitetura das edificações, a disponibilidade de serviços, limpeza, segurança, conforto, cordialidade e comportamento dos atendentes e usuários, mostrando que as exigências do comércio planejado estão sendo transferidas para o espaço público onde tais estabelecimentos se localizam.

Nesse sentido, as ‘ruas de luxo’ são tentativas de se recriar o clima elegante existente no passado, configurando local onde, em princípio, as compras podiam ser feitas com calma e possibilitam o encontro de pessoas que adotam o mesmo padrão de vida. Assim, para uma rua comercial ser considerada luxuosa exige-se um espaço público agradável e bem frequentado, que tem sido promovido através de gestão compartilhada entre lojistas. Neste mercado os consumidores, em busca de novas experiências, almejam ganhos subjetivos como bem-estar e satisfação pessoal, corroborando a importância do ambiente onde a compra é realizada, responsável por dar ao cliente a sensação de que faz parte de um ‘clube exclusivo’.

Encerrando esta seção, o QUADRO 01 foi organizado com imagens de ruas comerciais para exemplificar as tipologias sugeridas, e as variações que podem ocorrer pela morfologia e pelos demais aspectos, como o tipo de compra ou a existência de gestão empresarial.

²⁴ Informações disponíveis no site www.webluxo.com.br e associação lojistas da Rua Oscar Freire.

	Rua Principal (histórica)	<i>Pedestrian Mall</i> (calçadão)	Boulevard (passeio)	Rua de Compra (atual)
Comércio Especializado	Rua Barão de Paranapiacaba – SP (jóias)	Carnaby Street – Londres (fashion style)	Champs Eliseès (luxo – lazer)	Rua José Paulino – SP (moda feminina)
Comércio Multissetorial	Rua Sergipe – Londrina PR (vários segmentos)	Rua das Flores – Curitiba (vários segmentos)	Avenida Liberdade – Lisboa (vários segmentos)	Rua João Cachoeira SP (vários segmentos)
Com Gestão Empresarial	Nova Riachuelo – Curitiba (SEBRAE – movéis/brechós)	Quartirão Jorge Amado – Ilhéus (Programa SEBRAE)	Passeig de Gràcia – Barcelona (Programa Eixos Comerciais)	Rua Vidal Ramos – Florianópolis (Programa SEBRAE)

QUADRO 01 – Exemplos de ruas comerciais, com variações em função da morfologia e fatores relacionados com a característica do varejo. FONTE: Organizado pela autora, as fontes das imagens são citadas em outras partes do texto.

1.2 ASPECTOS LEGAIS²⁵

Do ponto de vista legal a rua constitui ‘*logradouro público*’ e surge especificamente da atividade do parcelamento do solo urbano (por loteamento e desmembramento) com enquadramento jurídico no âmbito da Lei 6766/79 (e revisões, conforme a nota de rodapé no. 1), que assim a conceitua no art. 2o, § 1o: (KONZEN²⁶, 2010):

"§ 1o — Considera-se loteamento a subdivisão de gleba em lotes destinados à edificação, com abertura de novas vias de circulação, de logradouros públicos ou prolongamento, modificação ou ampliação das vias existentes".

De acordo com o Código de Transito Brasileiro²⁷, onde a matéria também é definida do ponto de vista jurídico, *logradouro público* e *calçadas* são definidos respectivamente como:

"espaço livre destinado pela municipalidade à circulação, parada ou estacionamento de veículos, ou à circulação de

pedestres, tais como calçada, parques, áreas de lazer, calçadas".

"parte da via, normalmente segregada e em nível diferente, não destinada à circulação de veículos, reservada ao trânsito de pedestres e, quando possível, à implantação de mobiliário urbano, sinalização, vegetação e outros fins".

Para Konzen (2010) na linguagem do direito urbanístico, portanto, o loteamento de uma gleba constitui o momento por excelência da criação de novos espaços públicos urbanos, entre os quais as novas ruas. A gleba consiste em porção original de solo rústico, ao passo que o lote, resultante do fracionamento de área original, é propriamente um terreno com frente para *logradouro público*, dotado de infraestrutura básica e destinado à edificação. Lotear o solo, subdividindo a gleba em lotes, é uma prerrogativa do proprietário daquela, condicionada ao atendimento das exigências legais e à aprovação prévia do poder público. Entre as obrigações, encontra-se a de planejar e ‘*reservar espaços para uso comum do povo*’ na área objeto de loteamento, os quais passam ao ‘*domínio público*’.

A criação de ruas mediante este processo bem como a garantia da prerrogativa do ‘uso comum’ é condição essencial à produção do espaço urbano, já que é por meio deste espaço que um conjunto de serviços públicos (como por exemplo, coletas de lixo, fornecimento de energia ou redes de comunicação)

²⁵ Seguimos a análise feita por KONZEN (2010) que se debruçou sobre um conjunto de manuais de doutrina jurídica para discutir a pertinência do assunto. Para maiores detalhes consultar KONZEN, Lucas Pizzolatto. O discurso dogmático sobre os espaços públicos urbanos. Revista NEJ - Eletrônica, Vol. 15 - n.3 - p. 393-409 / set-dez 2010. Disponível em: www.univali.br/periodicos.

²⁶ KONZEN, Lucas Pizzolatto. O discurso dogmático sobre os espaços públicos urbanos. Revista NEJ - Eletrônica, Vol. 15 - n. 3 - p. 393-409 / set-dez 2010. Disponível em: www.univali.br/periodicos

²⁷ CTB – Código de Transito Brasileiro. Disponível em www.anfavea.com.br/documentos/capitulo6seguranca.pdf;

essenciais ao viver coletivo será produzido tanto pela iniciativa pública quanto privada (FADUL, 2007²⁸).

Se por um lado à existência de espaços de ‘uso comum’ é essencial à vida coletiva, por outro lado a necessidade regulação e manutenção também são criadas, e vai ser executada tradicionalmente via gestão pública, embora contemporaneamente se possam observar muitos casos em que algumas ou muitas partes desse processo são ‘delegadas’ à iniciativa privada. Meirelles²⁹ (2000, apud Konzen, 2010) fala nesse sentido das responsabilidades de um governo municipal no cuidado com os bens de ‘uso comum do povo’, explicando que:

“[...] no âmbito municipal o poder de polícia incide sobre todos os assuntos de interesse local, especialmente sobre as atividades urbanas que afetem a vida da cidade e o bem-estar de seus habitantes [...] Deve estender-se a todos os locais públicos ou particulares abertos à frequência coletiva, mediante pagamento ou gratuitamente. Nesses lugares a Administração Municipal dispõe de amplo poder de regulamentação, colimando a segurança, a higiene, o conforto, a moral, a estética e demais condições convenientes ao bem-estar público.”

²⁸ FADUL, Elvia M. Cavalcanti. Redefinição de Espaços e Papéis na Gestão de Serviços Públicos: fronteiras e funções da regulação social. RAC, v11, n1, Jan/Abr. 2007:55-70

²⁹ MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000; e Direito Municipal Brasileiro. 16. ed. São Paulo: Malheiros, 2008;

Contudo é sabido das limitações de uma administração municipal no cuidado amplo com os espaços públicos urbanos. A esse respeito FADUL (2007) argumenta que em função da crise, das reestruturações econômicas e sociais, das mudanças nos modos de vida e nos padrões de consumo, inúmeros países estão sendo confrontados pelas incapacidades dos governos. De um lado, há o dever de atender com recursos orçamentários limitados às demandas que se ampliam; por outro, a evolução de múltiplos fatores (internacionalização, comunicações velozes, desenvolvimento da mídia, exigências crescentes das populações, e outros) reduzem cada vez mais as capacidades de governar.

A manutenção da rua é possivelmente um dos mais importantes desdobramentos da sua instituição como espaço público urbano. No que se refere ao zelo para com os espaços comuns das ruas, sobretudo onde há grande fluxo de pessoas e atividade comercial intensa, as exigências de manutenção podem se multiplicar. Da mesma forma o grande volume de resíduo oriundo do comércio, manutenção de calçadas e do mobiliário urbano, segurança, boa acessibilidade seja por transportes públicos multimodais ou por veículos particulares, oferta restrita de estacionamento em vias públicas, cuidado com o design urbano, limpeza e manutenção geral, mazelas sociais (criminalidade, desemprego, informalidade) são exemplos de situações observadas nas ruas, em especial nas comerciais, que

conflitam com a limitada capacidade de organização dos governos na produção de serviços públicos para resolvê-los (MOTTA³⁰, 2009).

Tais incapacidades estão relacionadas, contudo, a questões mais amplas. Para Fadul (2007) há muita dificuldade de antever os desdobramentos de fenômenos surgidos a partir de ondas de privatização, liberalização e globalização de mercados. Estes fenômenos provocam transformações substanciais tanto na redefinição de políticas quanto nas formas de provisão, organização, gestão, produção, consumo e regulação de serviços que são agregados constantemente com novas tecnologias e níveis de exigência (na área de comunicação, por exemplo). Para superar tais limites as parcerias entre os setores público e privado surgem como alternativa para melhorar a oferta e eficiência dos serviços, e a preocupação nesse sentido é com a 'privatização do bem público'.

Com relação a este aspecto vale lembrar que Kostof³¹ (1992) em seu estudo histórico já advertia para o fato da rua ser 'estrangulada' entre os interesses públicos e privados. O autor

ressalta, olhando para um amplo conjunto de exemplos, que quando o controle público falha, os abusos sobre o espaço privado tornam-se endêmicos. Em sua opinião, como 'bem público' espera-se que o espaço da rua se mantenha aberto, acessível a todos, e equipado para atender a estas funções. Por definição, um espaço aberto para uso público deveria ter um compromisso com este princípio, evitando que o interesse privado se aproprie destes espaços abusivamente, seja através das invasões, bloqueios, ou privatização.

Para esclarecer a questão faz necessário compreender os conceitos e atribuições sobre a prestação de serviços públicos, categoria em que se enquadrariam muitas das atividades de gestão do espaço público urbano (rua). Fadul (2007) defende que o equilíbrio neste campo, depende de se estabelecerem parâmetros para regular as formas de colaboração público/privado, e evitar os excessos em razão dos interesses privados. Para a autora o termo 'privatização de serviços' tem sido utilizado indistintamente, gerando ambiguidades, sobretudo quando é confundido com delegação, parceria, terceirização.

Um ponto chave nessa discussão seria esclarecer em que medida a intervenção no espaço público pela iniciativa privada (realizando serviços públicos ou outras ações) afetaria princípios democráticos, ou geraria restrição das liberdades individuais garantidas ao bem comum. Para a autora há dois

³⁰ MOTTA, Cristiane. O Projeto Áreas de Revitalização Econômica e o Novo Modelo de Governança Urbana via Mercado. UFRJ, Observatório das Metrópoles. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em:

http://www.observatoriodasmetrolopes.ufrj.br/artigo_cristiane_motta.pdf

³¹ KOSTOF, Spiro. The City Assembled: the elements of urban form through history. Thames & Hudson. London, 1992.

níveis possíveis de ação: i) o da '*iniciativa*' de criação do serviço; e ii) o da sua '*produção*'. Deste modo, a *iniciativa* (que os norte-americanos designam por *provision*) implica em oferecer e estipular as condições de prestação do serviço, enquanto *produção* significa a utilização dos fatores e dos recursos necessários à realização efetiva do serviço e à sua distribuição (FADUL, 2007).

Atualmente, na maioria das situações é o organismo público que tem a *iniciativa* de criação do serviço, dispõe da autoridade para designar quem o produzirá e com quais modalidades de prestação. Tradicionalmente o poder público vem assumido todas essas etapas, configurando o modelo clássico de *gestão direta* ou *gestão pública*. Contudo, quando o serviço é criado pelo setor público e produzido por uma empresa privada, tem-se a '*gestão delegada*', na qual a *iniciativa* e o *controle* permanecem públicos, e sua produção é privada. O poder público *delega* apenas a função de *produção*, mas não delega a '*autoridade*' sobre as condições de produção e de prestação, não renunciando, de modo algum, à sua responsabilidade sobre o serviço. O serviço continua público e, se for necessário, em função do interesse coletivo, o poder público pode, a qualquer momento, revogar a delegação (FADUL, 2007).

Logo, depreendem-se destas considerações que a '*a gestão do espaço público urbano*' (rua e demais espaços

coletivos num setor comercial) pode ser vista aqui como '*iniciativa*' dos varejistas de ampliação e melhoria dos serviços públicos oferecidos pelos governos, promovendo melhores condições de competição para as empresas. Não se trataria, portanto, de privatização do espaço público, a menos que o poder público deixasse de exercer autoridade sobre as condições de produção e de prestação dos serviços. Nesse sentido, alguns dos tipos de serviços que a iniciativa privada tem buscado promover, e que deveriam ser regulados pelo poder público são:

- 1) **Serviços de zeladoria urbana:** limpeza e manutenção de calçadas, vias, fachadas públicas (pichações), e mobiliário urbano; coleta de lixo comercial; outras;
- 2) **Segurança:** monitoramento de pedestres e usuários por via direta (monitores uniformizados) ou indireta (câmeras e centrais de monitoramento);
- 3) **Eventos:** promoções e articulação com outros níveis de serviços e usos públicos existentes no local – por exemplo, os culturais, para gerar mais fluxo a partir da ideia de '*âncoras*' utilizadas nos shopping centers;
- 4) **Planos e intervenções urbanísticas** – que podem variar de uma simples adequação do passeio (calçada) a projetos mais sofisticados, incluindo interferência em fachadas, em especial no caso de centros históricos; rebaixamento parcial ou total de fiação elétrica e redes de comunicação, paisagismo, padronizações estéticas, mídia exterior e publicidade (ex. lei cidade limpa), entre outros;

***

A partir da revisão de literatura foi possível observar que as concessões, permissões, parcerias, licitações ou outras modalidades seriam formas jurídicas para permitir a iniciativa privada executar serviços públicos através de um modelo de ‘gestão delegada’. Logo, a preservação do ‘bem comum e do interesse coletivo’ requer que o poder público estabeleça claramente as condições de produção (como, quando e onde os serviços devem ser prestados) bem como defina os limites e os aspectos não competentes ao setor privado como, por exemplo, planos e intervenções urbanísticas em função de sua complexidade e vínculo com outras esferas de planejamento da cidade.

O panorama histórico-cultural mostrou a relação inextricável da rua comercial com cidade e a própria sociedade. Originada de forma tímida junto às praças de mercado, evoluiu, ganhou formas glamourosas, adaptou-se aos tipos de ruas que vieram com planos e ideologias urbanísticas, com o surgimento do bulevar. Ganhou o status de ‘coração da cidade’ no período em que os homens de negócio se encontravam nas casas de café para debater a vida política e econômica da cidade. Lugar cívico, dos desfiles, paradas e eventos político-partidários. Foi também o lugar de passeio das mulheres ricas de classe média e das lojas de departamento.

Os tempos difíceis começaram junto com a expansão do capital industrial, o aumento dos veículos particulares, da

população vivendo nas cidades, e com novas ideologias que acompanharam o movimento moderno. Conheceu uma transformação significativa em sua configuração natural com a criação do ‘*pedestrian mall*’ – ganhando ‘ares de shopping center’. Fracassando em alguns lugares e adaptando-se em outros, o ‘calçadão’ se consolidou como um tipo específico de rua comercial, e também como solução urbanística para os sensíveis centros históricos em inúmeras cidades.

A expansão do capital varejista, a descentralização comercial, e a multiplicação de ‘shoppings centers’ nas cidades trouxe uma dupla situação. Por um lado provocou uma crise de identidade pelo impacto da novidade entre os consumidores, e em seguida um movimento lento de reação, direcionando para novos diálogos com a cidade, já visíveis num conjunto de ruas de compra que administram coletivamente seus conflitos. A rua comercial chegou enfim ao final do século XX um tanto abalada pelas transformações amplas da cidade e da sociedade, mas mostrando enorme capacidade de permanência e adaptação às condições de mercado. A ampliação dessa compreensão se fará agora por outra vertente, analisando a sociedade de consumo contemporânea, assunto do próximo capítulo, e a transição da rua comercial da condição de espaço público para lugar de consumo.

[...] 'uma observação atenta das mudanças mais recentes do sistema comercial urbano torna evidente que a sua reestruturação tem como pano de fundo a passagem progressiva dos «espaços de comércio» aos «lugares de consumo», tendo como trave mestra o simbolismo das mercadorias e das ambiências dos estabelecimentos' CACHINHO e SALGUEIRO, 2009.

2. TRANSFORMAÇÕES

Se a origem da rua comercial faz mais sentido quando analisada em paralelo a prática de mercado, sua transformação em ‘lugar de consumo’ precisa ser contextualizada na perspectiva da sociedade de consumo contemporânea, ou seja, observando as motivações que levam à configuração de novos espaços orientados pelo consumo emocional.

Embora o estudo do consumo não seja novo, sua investigação como condição cultural tem sido um campo fecundo de estudos na atualidade, avançando em diversas áreas e trazendo explicações mais profundas que transcende àquelas baseadas apenas no comportamento do indivíduo. A investigação realizada mostrará que tem haver com transformações tecnológicas e culturais da modernidade de forma mais ampla. Por isso o entendimento do conceito de consumo na perspectiva das emoções, do consumidor, de mercados, e das estruturas socioeconômicas sob as quais o consumo contemporâneo se reproduz necessita aqui ser explicitado como forma de balizar a compreensão que se propõe na tese, sobre o momento de transição que vive a rua comercial.

Alguns autores foram buscados para referenciar esta discussão, e dois em particular emprestaram suas abordagens teóricas com mais ênfase para esta construção: 1) o filósofo

francês *Gilles Lipovetsky*,³² - pesquisador e professor da Universidade de Grenoble na França, teórico do segmento do consumo de luxo, que busca respostas para o crescimento exponencial do consumo na atualidade; 2) o sociólogo *Don Slater*³³, pesquisador das áreas de consumo cultural, etnografia e sociologia da nova mídia visual, que circunscreve o consumo como processo social, dissecando suas estruturas e conectando-as a questões centrais da vida cotidiana; sua teoria revela a íntima relação entre sociedade de consumo e a modernidade, permitindo constatar as bases da transformação que trouxe à tona a rua comercial como lugar de consumo.

Enquanto Lipovetsky (2007) elabora um debate de grande relevância sobre o consumo refletindo sobre uma ‘nova dinâmica social’ (sensível de forma tal à hipermodernidade justifica as mudanças na civilização) Slater (2002) por sua vez analisa as raízes históricas e teóricas do processo do consumo verificando ‘*como*’ ele se relaciona com nosso modo de vida, e ‘*de que forma*’ a sociedade é ou deveria ser organizada a partir da estrutura material e simbólica dos lugares e da maneira como se vive neles.

³² LIPOVETSKY, Gilles. A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

³³ SLATER, Don. Cultura do consumo & Modernidade. São Paulo: Nobel, 2002.

Dessa revisão de literatura bem como da conexão com outros autores se construiu o argumento de que a rua além de espaço público é também lugar de consumo, caracterizando as bases dessa transição. Isso se deu na medida em o indivíduo-consumidor contemporâneo foi posto como protagonista do espaço, estabelecendo seu comportamento pelo imperativo dos códigos de consumo da atualidade tais como marcas, inovação, exploração das emoções, criação de experiências e constante uso de estratégias para captar a atenção do cidadão-consumidor exposto a um universo de possibilidades na cidade-mercado.

Explorando adiante o universo dos ‘espaços de hiperconsumo’ (a loja de departamentos e depois o shopping center) o processo cultural é revelado permitindo sua vinculação com os novos elementos que passam a compor a paisagem física e cultural das ruas comerciais na atualidade (marca, logotipo, espetáculo, experiência). As mudanças ocorridas na estrutura urbana (tais como suburbanização e descentralização varejista), como se verá, vão colaborar para de um lado reforçar o discurso do declínio da rua comercial, e de outro explicar as manobras feitas por algumas ruas comerciais para, em consonância com estratégias de mercado para reposicionar sua imagem mantendo-se como ‘ícones’ de consumo. Estes são alguns aspectos essenciais presentes nessa seção, que iniciará tratando das condições de reprodução da sociedade de consumo contemporânea.

2.1 A SOCIEDADE DE CONSUMO CONTEMPORÂNEA

“*Compro, logo existo ...*”

[Barbara Kruger na década de 1980, em referência a Descartes]

A expressão ‘*sociedade de consumo*’ apareceu pela primeira vez em 1920 e popularizou-se entre 1950-60 permanecendo como ideia que transmite a atualidade do processo até os dias de hoje. Contudo, Lipovetsky (2007) aponta que o termo se refere à era do consumo de massa, e que tendo mudado de fisionomia atende na atualidade pelo nome *sociedade de hiperconsumo*. De acordo com o autor há três grandes momentos no desenvolvimento da história da civilização de massa, que iniciando sua trajetória em 1880 a partir de transformações que mudaram em definitivo a relação entre produção-cidade-consumo-cidadão, estendeu-se aos dias atuais ganhando novas feições. Logo, o consumo atual não é mais o consumo de massa.

Slater (2002) concorda que o ano de 1880 representa o surgimento da produção em massa das manufaturas, a expansão dos bens de consumo, e a construção da ideia de que todos são consumidores são divididos em gênero e classes - em oposição ao tempo em que certos tipos de consumo eram restritos às elites e as diferenciavam. Contudo argumenta que a compreensão do consumo como cultura e prática social não precisa estar associada em termos de produção em massa. A ideia do consumo em longo alcance pode ser vista como

desdobramento de um sistema de valores já definido e herdado em tempos muito anteriores, mesmo em outras culturas.

A ideologia do consumo como extensão da vida cultural já se moldava na Europa nos prósperos anos da era vitoriana, entre 1840-1870, momento de transformação da própria modernidade em mercadoria e de suas experiências – emoções transformadas em espetáculos. São exemplos disso as grandes exposições mundiais de Londres e Paris, respectivamente em 1851 e 1889, para as quais se vendiam ingressos. Tudo isso, segundo Slater (2002) veio antes da produção em massa, e somado à incorporação de cada vez mais opções de espaços de consumo espetaculares (primeiro as lojas de departamentos, o super-hipermercado, o shopping center e agora a rua comercial) foi configurando uma sociedade educada gradualmente ao consumo não apenas para suprir necessidades essenciais, mas como prática de lazer, sociabilidade e prazer.

A essa altura há que se perguntar quem são, portanto, os indivíduos, ou melhor, qual é a sociedade que deambula pelas ruas e centros comerciais nos dias de hoje e quais foram as transformações culturais que a colocaram nessa condição. Constituindo um patamar essencial para a compreensão dos desdobramentos da cultura do consumo sobre a configuração dos espaços, de novo a perspectiva histórico-cultural trás respostas esclarecedoras. Lipovetsky (2007) apresenta um esquema para a evolução da civilização consumidora

fundamentado na distinção de três grandes momentos que se não explicam tudo a princípio, auxiliam a compreensão lógica dos fatos. Com o apoio de outros autores, a análise apresentada na sequência tem o intuito de abarcar num único olhar este fenômeno transitório, e ainda que sua síntese não faça jus à complexidade do tema, colocará em perspectiva alguns dos sentidos das mudanças em curso.

2.1.1 O capitalismo de consumo³⁴

Na definição de Featherston³⁵ (1995) ‘consumo é uma prática cotidiana que produz sentido à vida social’. Durante esse processo que se coletam pistas sobre o status e o prestígio social do outro, através da observação de seu comportamento, estilo, das marcas diferentes de roupas e produtos da moda que ele usa - mesmo que esses estejam sujeitos à mudança,

³⁴ O conceito de capitalismo de consumo é apresentado de forma subjetiva em Lipovetsky (2007) para se referir a uma nova era do capitalismo (posterior a produção) centrada no consumidor, em que ele próprio seria o gerador da riqueza; para o autor o sistema se construiu com base no consumo das famílias, e sua reprodução se daria pela garantia dessa condição viabilizada pelo crédito – pela cultura de poupar menos e emprestar mais; outros elementos da reprodução seriam: mercantilização de experiências, redução do tempo de vida do produto, aumento de oferta, segmentação, crédito, marketing entre outros; para maiores detalhes consultar LIPOVETSKY, Gilles. A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

³⁵ FEATHERSTONE, Mike. Cultura de consumo e pós-modernismo. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

imitação e cópia – e se utiliza dessas pistas para classificar o outro. Consumir produz sentido na medida em que contribui no processo de construção da identidade, estreita e fortalece relações sociais, e se orienta por um mundo cultural em constante movimento. Portanto, tudo o que se consome pode ser visto sob um manto de significados e valores socialmente reconhecidos, ‘classificáveis’ e distintos, saindo da ‘invisibilidade e imaterialidade cinza e monótona’ (FEATHERSTONE, 1995).

Três momentos explicam de forma evolutiva a complexidade da civilização consumidora, a saber: o nascimento dos mercados de massa (fase I), o florescimento da sociedade de consumo de massa (fase II), e o alargamento indefinido rumo ao modelo de consumo emocional – o *hiperconsumo* (fase III). Enquanto Jean Baudrillard ³⁶ a denominou esta última fase de ‘sociedade de consumo’, Slater (2002) a situou no pós-modernismo e Lipovetsky (2007) por sua vez a circunscreveu naquilo que o autor define como hipermodernidade³⁷. A última

fase é a mais imbricada e complexa para este autor, tendo como marca sua própria natureza híbrida apresentada na escala histórica ora pelo compromisso entre o mito da posição social, ora pela atitude de relaxamento – uma espécie de ‘permissividade’ - entre o consumo demonstrativo tradicional, por status, e o consumo hedonista, emocional. Coincide com o tempo atual e explica muito sobre a transformação dos espaços através da lógica dos códigos de consumo. Lipovetsky (2007) e Slater (2002) apontam as características e transformações predominantes que sinteticamente se destacam em cada momento, descritas na sequência, e visualizadas de modo comparativo no Quadro 02:

Fase I: A primeira fase do capitalismo de consumo se inicia nos anos 1880 e perdura até a II Guerra Mundial; é marcada pela ampliação da infraestrutura de transporte e tecnologias que permitiram uma melhoria dos sistemas de distribuição; produção em grande escala; lucro através do volume; marketing de massa; marcas célebres e invenção das superfícies comerciais orientadas para o espetáculo, como os grandes magazines. É a sociedades dos planos futuros.

O capitalismo de consumo nessa primeira fase não nasceu mecanicamente de técnicas industriais capazes de produzir grandes séries de mercadorias padronizadas; foi uma construção sociocultural que exigiu uma ‘educação’ dos

³⁶ BAUDRILLARD, Jean. A Sociedade de consumo. Lisboa: Edições 70, 1991.

³⁷ O termo *Hipermodernidade* como ideia de exacerbação da *Modernidade* surgiu em meado da década de 70 e ganhou destaque em 2004 graças ao estudo de autores franceses e ao livro “Os tempos hipermodernos” do próprio Lipovetsky. A hipermodernidade é caracterizada por uma cultura do excesso, do sempre mais; todas as coisas se tornam intensas e urgentes. O movimento é uma constante e as mudanças ocorrem em um ritmo quase esquizofrênico, determinando um tempo marcado pelo efêmero, no qual a flexibilidade e a fluidez aparecem como tentativas de acompanhar essa velocidade. Hipermercado, hiperconsumo, hipertexto, hipercorpo, hiperpublicidade: tudo é elevado à potência do mais, do maior.

consumidores a partir do desenvolvimento de uma 'nova filosofia comercial': vender uma enorme quantidade de produtos com baixas margens de lucro. Essa fase é visivelmente marcada pelo ideal de levar os bens de consumo ao alcance de todos,

indiscriminadamente e alargar o acesso aos bens materiais, melhorando a qualidade de vida e proporcionando mais conforto ao lar e as famílias.

QUADRO 02 – AS TRÊS ERAS DO CAPITALISMO DE CONSUMO - Fonte: elaborado pela autora, com base em Lipovetsky (2007); Vargas (2001); Slater (2002); Cachinho e Salgueiro (2010);		
FASE I Nascimento dos Mercados de Massa	FASE II Florescimento da Sociedade de Consumo de Massa	FASE III Era do Consumo Emocional - Hiperconsumo
Período: 1880 até a 2a. Guerra Mundial Fatores de consolidação: ampliação da infraestrutura transporte e do varejo em geral - alcance dos grandes mercados nacionais; Modo de produção: fordista - volume e preço baixo; Oferta: bens e serviços padronizados; determinada pelo produto; Outros fatores-chave: rotatividades dos estoques, variedade, possibilidade de devolução, novas técnicas de venda; Ideologia: colocar volume de produtos ao alcance das massas - democratização do acesso aos bens mercantis; Invenções: a marca, o acondicionamento e a publicidade; Espaços: mercados grandiosos (geração autosserviço); grandes lojas de departamentos (gran magasins); arcadas; Estratégia de Marketing: sedução e distração	Período: 1950 até 1980; Fatores de consolidação: aumento das tecnologias, ampliação dos créditos, libertação dos consumidores - é permitido consumir tudo; Modo de produção: economia de regulação fordista-taylorista; lógica-moda - renovação; Oferta: bens e serviços com ampla variedade de linhas e nichos de mercado; determinada pelo consumidor. Outros fatores-chave: distribuição em grande escala; Ideologia: sociedade da abundância; do desejo; melhoria da qualidade de vida; conforto ilimitado; Invenções: modelo puro da sociedade de consumo de massa Espaços: super hipermercado; shopping center; megastores; Estratégias de marketing: segmentação - idade, fatores socioculturais;	Período: 1970 até atualidade; Fatores de consolidação: abertura dos espaços econômicos /mega-fusões; Modo de produção: organização pós-fordista; flexível; Oferta: bens, marcas, insígnias, ambiência e experiências; valores sociais; Ideologia: era do consumo emocional - experiencial; desconstrução das necessidades; Invenções: fetichismo da marca - nome, logotipo, design, campanha, slogan; defeito zero; qualidade; superior; hipermercadoria; Espaços: grandes superfícies especializadas; <i>concept store</i> / loja-prazer; Estratégia de Marketing: orçamentos superiores para a promoção; fidelização do cliente; compra-prazer: sensorial, emocional, experiencial;

É um consumo mais socializado do que aquele consumo individual-hedonista que irá se estruturar na última fase. Uma tripla invenção (marcas, acondicionamento e publicidade) viabilizada pelo marketing de massa proporcionou o alcance ampliado dos mercados. As empresas também passaram a destinar orçamentos suntuosos à publicidade, promovendo e informando o consumidor sobre as novidades e benefícios dos seus produtos. Isso fez parte da educação do consumidor, que até o momento contava com a mediação do vendedor para adquirir tanto opinião, como informação sobre seu consumo. Mais informado, livre para fazer suas buscas por novos produtos, e com lojas espetaculares ao seu alcance, um novo tipo de consumidor foi sendo incorporado à sociedade (LIPOVETSKY, 2007; SLATER, 2002).

Fase II: A segunda fase começa por volta de 1950, durando cerca de 30 anos. Caracterizada pela continuação da produção em grande escala; elevação do nível de produtividade do trabalho; progressão dos salários; marketing de segmento; maior investimento publicitário; preço baixo (descontos); culto do bem-estar; consumo ordenado pela família. É a sociedade do tempo-presente-agora.

Se a primeira fase é a da produção, o segundo momento vê nascer o modelo 'puro' da sociedade de consumo de massa. Sob o comando de uma economia de regulação

fordista, essa sociedade da abundância é atingida pela ampliação do poder de compra – agora discricionário – que é facilitado tanto pelo crédito como pelo acesso aos bens e serviços. Do ponto de vista psicológico, essa fase 'libertou' o consumidor da necessidade-dever de consumir apenas os itens julgados essenciais para a vida cotidiana, e por isso também é difundida como uma 'sociedade do desejo': a queda das tradições e resistências culturais limitadoras do consumo (poupança, por exemplo) se concretiza e com isso aquele modo de vida até então associado às elites sociais é ampliado para outras camadas da sociedade. A expressão 'fábrica de vender' difundida nos anos de 1960 revela o impulso da lógica produtivista presente na distribuição em larga escala, ampliada pela insuperável difusão do sistema autosserviço proporcionado pelos supermercados, e posteriormente hipermercados (LIPOVETSKY, 2007; SLATER, 2002).

Fase III: Já a terceira fase é revelada a partir do final dos anos 1970, cuja identidade principal é o excesso de consumo. Há também outras características, como uma lógica desinstitucionalizada, subjetiva e emocional; mais motivações privadas e menos finalidades distintivas; bens mercantis a serviço da pessoa; consumo como função identitária; consumo emocional; marketing sensorial; inovação; consumo ordenado pelo indivíduo; gozo privado, desconforto público; socialização pelo consumo. Ocorre nessa fase uma mudança na

sociabilidade em virtude das novas tecnologias, principalmente com o advento da internet, em que as relações presenciais (reais) dividem espaço com as virtuais. É a sociedade do hiperconsumo.

A lógica contemporânea é a das vontades e gostos particulares, caracterizada por um consumo extremamente segmentado, voltado para satisfazer as necessidades de cada um, sejam elas materiais, emocionais, ou experienciais. Por isso, denomina-se o hiperconsumo como um consumo subjetivo, em oposição à 'escolha racional' difundida pela teoria econômica neoclássica. Tudo é "hiper" porque há uma imensa variedade da oferta para atender aos gostos específicos de cada um: hiperindividualismo, hipermaterialismo, hiperpublicidade, hiperconcorrência, hipermodernidade, hipermercadoria, hipermarcas. O "hiper" é usado no sentido de mais opções. Trata-se de um consumo mais intenso e seletivo - mais variedade, mais publicidade, mais concorrência, mais qualidade de vida, mais bem-estar em prol de uma vida mais abundante (LIPOVETSKY, 2007).

Cabe enfatizar a centralidade do *consumidor* nessa fase, sendo ele próprio o elemento que a caracteriza. O indivíduo da atualidade – ou *hiperconsumidor* – é um consumidor de 'terceiro grau' que circula nos centros comerciais gigantes, compra marcas mundiais, pesquisa produtos *light* ou biodinâmicos, exige selos de qualidade, navega em redes,

compra pela internet e é desconstruído da ideologia das necessidades.

Dessa evolução se estabeleceu contemporaneamente uma 'cultura do consumo' construída de forma lenta e gradativa junto com a modernidade, e por isso profunda e multidimensional. A sociedade de consumo atual foi apresentada até aqui pelos referidos autores, os quais emprestam ainda seus argumentos para uma reflexão sobre a consolidação e as características que identificam o consumo como processo cultural, como se verá na sequência.

2.1.2 A cultura do consumo

"O consumo é sempre e em todo lugar um processo cultural, mas 'cultura do consumo' é singular e específica: é o modo dominante de reprodução cultural desenvolvido no Ocidente durante a modernidade (SLATER, 2002)."

Entender como o consumo tornou-se parte integrante do nosso cotidiano é patamar obrigatório para discutir as relações e os espaços criados - agora chamados por Lipovetsky (2007) *espaços de hiperconsumo* - em torno dessa prática social. Assim, essa seção irá explorar as abordagens teóricas de Slater (2002); Cohen (2003)³⁸ e Baudrillard (1991) com o objetivo

³⁸ COHEN, Lizabeth. Is There Na Urban History of Consumption? Journal of Urban History 2003, 29:83. Disponível em <http://juh.sagepub.com/> Consultado em 01/06/2012.

de ampliar o debate sobre a transformação em curso da rua comercial.

‘Consumir tornou-se um ato automático constituinte e necessário à nossa condição urbana, e quase inquestionável nos dias atuais’. Esta é uma ideia central na construção teórica de Slater (2002) a partir da qual o autor explica por um lado, como o consumo se tornou uma cultura em nossa sociedade, e por outro o que se tem produzido em termos materiais e sociais para sustentá-lo. Para o autor ‘cultura do consumo são as lutas particulares em torno da vida cotidiana’, e nesse sentido Slater (2002) organiza seu debate a partir de três campos mais amplos:

- 1) Consumo de bens e serviços requer recursos sociais: organização produtiva, capacidades tecnológicas, relações de trabalho, propriedade e distribuição; é estruturado pelo dinheiro e pelas relações de mercado;
- 2) Objetos de consumo são dotados de significado – o que situa o consumo no campo da reprodução cultural;
- 3) A cultura do consumo liga os indivíduos ao campo social da ética, da identidade e da natureza do eu – construindo identidades sociais privadas e coletivas;

Para este autor a cultura do consumo é o modo dominante de *reprodução cultural* da sociedade contemporânea, e assim torna-se necessário trazer à luz o sentido dessa expressão para revelar as condições e os meios dessa reprodução, quer seja pelo desenvolvimento de sistemas ou

objetos que viabilizam o consumo (sistemas de crédito, internet ou *ipad*, por exemplo) quer seja pela adaptação ou criação de novas condições e espaços.

Por *reprodução cultural* Slater (2002) entende ‘o modo de ser e de fazer de cada sociedade para viabilizar o consumo (de bens e serviços) a partir de identidades e dentro de padrões éticos construídos coletivamente’. Para o autor isso envolve desde o trabalho até as escolhas individuais numa dimensão ampla, construindo engrenagens de funcionamento. O mais privado dos atos de consumo ativa os sistemas públicos e sociais de signos ligados, por exemplo, a hábitos, crenças, posses ou desejos: “não se consome só para reproduzir a existência física, mas também para reproduzir (termo que o autor também aponta como sustentar, desenvolver, defender, contestar, imaginar, rejeitar) modos de vida específicos, identidades e relações sociais responsáveis por inserir o indivíduo no mundo como agente social”.

Para Slater (2002) o elemento essencial, soberano sobre as demais, que define a cultura do consumo é o mercado. Para o autor trata-se de “um acordo social onde a relação entre os modos de vida significativos e os recursos materiais e simbólicos dos quais dependem são mediados pelo mercado”. Outras características seriam: é uma cultura orientada para novidades; a democracia, onde todos são livres para o consumo; é um exercício privado trazendo prazer e conforto; é ilimitado,

visto que as necessidades são insaciáveis; é um meio privilegiado para negociar identidades. Ainda que o autor admita que a 'cultura do consumo' não seja a única maneira de realizar o consumo e reproduzir a vida cotidiana, ele defende a ideia de que constitui um modo dominante tem um alcance prático e uma profundidade ideológica que lhe permite estruturar e subordinar amplamente todas as outras (na sociedade atual tudo o que é necessário para o cotidiano, é ou pode ser comprado com um nível cada vez mais elevado de sofisticação, presteza, conforto, qualidade, praticidade e inúmeros outros atributos).

Assim, nessa sociedade os conflitos sociais giram em torno da produção de riqueza para o consumo. A necessidade de dinheiro para concretizá-lo desencadeia um processo de lutas por recursos materiais, financeiros e simbólicos, sob os quais os processos cotidianos se tornam culturais (trabalhos, estudo, compras e lazeres). Tanto Slater (2002) quanto outros autores concordam que as instituições, infraestruturas, e práticas essenciais que sustentam a *reprodução cultural* foram estruturadas dentro de um mundo que foi deixando de ser governado pela tradição e foi cedendo lugar à abundância - um mundo produzido pela organização racional e pelo saber científico cuja figura central que emergiu foi o próprio consumidor, com base em experiências de consumo típicas e integrantes desse novo mundo (SLATER, 2002; BAUDRILLARD, 1991; LIPOVETSKY, 2007; COHEN, 2003).

Nessa lógica os espaços comerciais enquanto lugares de consumo têm sido cada vez mais centrais na sociedade em detrimento do próprio espaço público, até mesmo porque boa parte desse consumo como prática cotidiana e de lazer, de socialização e de trocas se dá numa 'esfera indefinida entre público e privado'. Baudrillard (1991) também discorreu sobre a ideologia do consumo como signo-significado social mostrando que a 'cultura do consumo' surgiu da produção do espetáculo público, e que tem se mantido como forma de reprodução cultural num mundo superestimulado da experiência urbana.

Um dos reflexos desse processo, importante no âmbito desta pesquisa, é notar que os espaços e as práticas sociais 'do e para o consumo' foram criados e aprenderam a se adaptar simultaneamente - daí as transformações constantes em todas as esferas do consumo na disputa pelos mercados. Cohen (2003) compartilha dessa ideia em seu artigo '*Is There Na Urban History of Consumption?*' mostrando a título de exemplo que o surgimento do *pedestrian mall* nos EUA ocorreu através de uma fusão lenta entre as 'praças de mercado' e a 'tradicional rua comercial' (*main street*) originando outro lugar urbano, que inspirou e foi inspirado pelos próprios centros comerciais.

Na cultura de consumo da sociedade contemporânea o consumo de novos espaços e lugares também é uma construção cultural, instituída desde a modernidade onde o mundo inteiro foi apresentado como uma experiência passível de consumo. Tudo

é exibição – inclusive os espaços: o surgimento das galerias, das lojas de departamentos e em particular das exposições internacionais, bem como espaços de hiperconsumo da atualidade são carregados de significados coletivos muito importantes enquanto símbolos tanto de civilização científica quanto de orgulho nacional. Para acompanhar a cultura de consumo e atingir os ideais do hiperconsumidor numa relação mediada pelos mercados os lugares, assim como as mercadorias, tem vida útil reduzida e são constantemente reinventados.

***

Depreende-se desse processo, tendo em vista as transformações analisadas até o momento, que os consumidores da atualidade mostram-se mais imprevisíveis e voláteis. Se antes se tratava de consumir para exibir posição social, agora se busca o imediatismo dos prazeres por meio de um consumo intimizado, emocional, voltado para satisfações privadas. Busca-se também um maior bem-estar, mais comunicação, saúde, qualidade de vida. Os códigos do consumo são os mesmos em todos os lugares, e quando não são criados. Nesse contexto surgem as marcas, como códigos de identidade e valor, as quais vão se adaptando e criando subjetivamente estratégias para sedução do consumidor, e são apontadas tanto por Burke (2008) quanto por Lipovetsky (2002) como objetos de paixão: o

consumidor está cada vez mais dependente de sua dimensão imaginária. Nos mercados de grande consumo onde a concorrência é acirrada, o que diferencia é a dimensão criativa da marca, os valores subjetivos, e a agregação da ideia de valor ao contrário de custo. Assim, Lipovetsky (2002) mostra que certas marcas conseguiram ganhar notoriedade mundial falando de tudo, exceto de seu produto-espaço - não se vende mais um 'produto', mas uma visão, um conceito, um estilo de vida associado à marca.

Essa lógica vai alcançar também os espaços comerciais – como as *'concept stores'* e os *'lifestyle-centers'* (formatos contemporâneos de varejo orientados para a experiência de compra) bem como as novas ruas comerciais. Idealizadas como 'lugares de consumo' serão *renovadas* a partir de estratégias como inovação, horários flexíveis, campanhas e eventos promocionais, padronização visual, logomarca, tratamentos de fachadas alinhadas com a linguagem universal dos centros de compra planejados, e exploração político-cultural de suas identidades particulares, para melhor dizer sua autenticidade. Enfim, tudo aquilo que pode vir a promover novas experiências e elevar o número de possibilidades de uso do *antigo-novo* espaço faz parte agora da forma como as *ruas comerciais* serão organizadas, administradas e apresentadas para um consumidor

ávido por novidades³⁹. As Figuras 15 e 16 mostram o exemplo da Rua Vidal Ramos no centro histórico da cidade de Florianópolis que lança mão da linguagem e dos códigos de consumo apresentados nos 'shopping centers' (imagem de felicidade, satisfação, ordem visual, atualização, padronização) para seduzir e (re)conquistar seu consumidor.

Contudo, o advento de uma nova cultura de consumo não quer dizer mutação histórica absoluta, e sim momentos de *transição*. A pós-sociedade de consumo de massa deve ser entendida, de acordo com os autores analisados, “como uma ruptura na continuidade, uma mudança de rumo sobre fundo de permanência” (LIPOVETSKY, 2007). A indústria e as instituições varejistas agora empregam lógicas de opção, estratégias de personalização dos produtos e preços, e grandes esquemas de distribuição, mas as mudanças não fazem mais que ampliar a mercantilização dos modos de vida, e avançar um grau na lógica do ‘sempre novo’ como formula de sucesso.

Uma visão mais ampla dessa *transição* será desenvolvida na próxima seção que analisará a rua comercial numa tripla perspectiva de afirmação, ruptura e continuidade.

FIGURAS 15 e 16 – Rua Vidal Ramos em Florianópolis, SC. Com recente requalificação do espaço físico, a rua comercial participa de um programa de gestão empresarial, divulgando sua imagem como 'open shopping'. Fonte: Disponível em <http://www.jornalnavegacity.com.br/2012/05/florianopolis-rua-vidal-ramos-no-centro.html> Acesso em 01/06/2012.

³⁹ Como já foi visto no item 1.1.2, um ranking em nível mundial classifica as 'ruas de compras' mais luxuosas no mundo – as *branded streets* - de modo a evidenciar suas características de exclusividade junto aos consumidores.

2.2 TRANSIÇÃO

Uma nova rua comercial, pensada coletivamente por seus agentes sociais e administrada como empresa vai surgindo para atender a demanda do hiperconsumidor, mostrando que este objeto de análise vive um momento de transição. A aglutinação de alguns fenômenos reunidos historicamente na virada do século XIX para o XX (as grandes lojas, o consumidor, a mídia de massa e o entretenimento) definiu uma estrutura fundamental para expansão da cultura do consumo através de suas representações, incluindo o surgimento de novos espaços para estas práticas. Assim, essa transição da rua comercial é um processo em curso, não acabado (e talvez nunca o seja) e parcial, já que não afeta todas as ruas comerciais.

Ainda que indefinido e embrionário (pelo menos no Brasil) o fenômeno não deve ser desprezado, ou ser tido como passageiro, tendo em vista sua magnitude e as contribuições que tem a dar. Os agentes sociais em cena (empresários, lojistas, proprietários imobiliários, outros) estão desenvolvendo um novo diálogo com a cidade, adaptando as ruas às condições de mercado através de processos compartilhados de gestão dos espaços públicos urbanos adjacentes ao comércio estabelecido na rua. Interessa analisar, tanto na perspectiva histórica quanto na lógica do consumo contemporâneo ‘sob que condições algumas ruas comerciais (e não todas) passam a adotar

estratégias de mercado, alinhando sua imagem aos ideais de consumo da atualidade, e de que forma isso tem se dado – sendo que o foco é compreender o caráter dessa nova rua que está surgindo.

Uma primeira resposta foi construída a partir da lógica do consumo, apresentada no item anterior, e deve agregar outras explicações como as teorias sobre a evolução do varejo. Nessa literatura específica há visões bem difundidas como a ‘teoria do ciclo de vida’ – adotada, por exemplo, por Garrefa⁴⁰ (2007) para explicar as transformações do shopping center enquanto produto imobiliário, ou a ‘teoria da seleção natural’ que analisa o comportamento adaptativo das empresas varejistas que desenvolvem novos modelos de loja a partir de mudanças detectadas no mercado (PARENTE⁴¹, 2010).

Entre as teorias uma que se aplicaria à compreensão dessa transição seria a ‘*teoria dialética da evolução do varejo*’ segundo a qual a evolução se dá por adaptação mútua à concorrência de modelos opostos. Pela teoria, o surgimento de um novo formato surge do confronto entre duas forças opostas (*tese* e *antítese*) que desafiadas por vantagens competitivas, rapidamente adotam estratégias e táticas visando à

⁴⁰ GARREFA, F. Shopping Center: de centro de abastecimento a produto de consumo. São Paulo, 2007. Tese Doutorado.

⁴¹ Para uma discussão ampla sobre o varejo no Brasil, incluindo um panorama sobre as teorias explicativas de evolução consultar PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

neutralização da vantagem do seu opositor, que responde procurando melhorar seu modelo. O resultado desta adaptação é a *síntese*: os novos formatos surgem com características de ambos, o qual abriga as vantagens das duas forças e minimiza suas desvantagens.

Parente⁴² (2011) exemplifica essa teoria falando sobre o confronto entre 'shopping center x rua comercial'. Para este autor o resultado provavelmente seria a criação de um espaço que representaria uma síntese entre estes dois formatos, fazendo surgir um novo modelo. Assim, esse processo de 'reinvenção' iria incorporar à rua comercial alguns ingredientes presentes nos shopping centers, tais como planejamento integrado do mix de lojas, segurança, conforto, entretenimento e o ar de modernidade⁴³, da mesma forma como em outro momento os centros comerciais planejado reproduziram as qualidades naturais dos centros urbanos.

Olhando para a consolidação dos formatos de varejo, características desenvolvidas em seus contextos socioeconômicos e espaciais apontam para elementos que se sobressaíram em diferentes épocas e foram aos poucos integrando as soluções que, mais ou menos sofisticadas, tem sido dadas às ruas comerciais. Por um lado tais soluções vão de

encontro às condições de mercado e por outro são inibidas pelas complexidades e limitações do espaço público urbano.

Com o objetivo de capturar os elementos que reforçaram e inibiram o desenvolvimento da rua comercial após o nascimento dos mercados de consumo de massas, essa transição será tratada aqui como consequência de três momentos específicos de sua existência: 1) a *afirmação* – que ocorre junto com o fenômeno das lojas de departamento; 2) a *ruptura* – que ocorre em paralelo à descentralização do varejo e expansão do shopping center; 3) e a *continuidade* – que é representada pelo novo formato de rua comercial que está se moldando desde o final do século XX, e vem sendo chamada 'shopping a céu aberto'. Assim, a primeira discussão mostrará a centralidade da rua comercial na vida econômica urbana durante o surgimento, e por influencia das lojas de departamento.

2.2.1 Afirmação

“O Bon Marché serviu como uma espécie de ‘cartilha cultural’ mostrando como se vestir, mobiliar sua casa e gastar seu tempo de lazer”(ROCHA e AMARAL⁴⁴, 2009).

⁴² Em entrevista ao jornal Diário do Comércio. DIÁRIO DO COMÉRCIO. Shopping centers versus pontos de rua. Juracy Parente. Caderno Economia, 25 Agosto 2011, por Fátima Lourenço.

⁴³ Tal como mostrou o exemplo da Rua Vidal Ramos nas Figuras 15 e 16.

⁴⁴ ROCHA, Everardo; AMARAL, Maria. Consumo e entretenimento: a loja de departamentos como espaço de sociabilidade (1830-1930). Comunicação, mídia e consumo. São Paulo. Vol. 6 n. 17 p. 143-160 nov. 2009. Disponível em <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/viewFile/226/184>. Consultado em 02/06/2012.

O momento aqui denominado ‘afirmação’ representa o ápice da rua comercial⁴⁵ como centro da vida urbana e ocorre junto com o surgimento da loja de departamento, que ganha destaque aqui pelo papel de vanguarda que desempenhou junto às cidades, trazendo inúmeras inovações. Na segunda metade do século XIX a cidade estava em alta, e um conjunto de tecnologias e inovações da modernidade tornou os centros acessíveis para uma série de pessoas criando a condição para o aparecimento da ‘grande loja’. As lojas de departamento contribuíram de modo especial com as ruas comerciais em razão de sua configuração espacial voltada para as calçadas e pela sua posição central nas cidades, antes da migração para os subúrbios, emprestando a elas de certo modo, sua própria imagem de sucesso.

As lojas de departamento, que começaram embrionariamente como *magasin de nouveautés* transforma-se em *grand magasin*, e por ultimo em *departament store*, apareceram em meados de 1800 nos EUA e Europa e logo despontaram como vanguarda para o moderno centro comercial através de seu conceito-chave: ‘tudo sob o mesmo teto’. Mais do que um espaço comercial tratava-se de uma grande inovação social e não apenas um negócio, que teve como primeira experiência o *Le Bon Marché* - ilustrado na Figura 17 - fundado

⁴⁵ Para maiores detalhes sobre a evolução tipológica da rua comercial consultar a seção 1.1 – Panorama histórico-cultural das ruas comerciais;

como uma pequena loja na Paris de 1820 (CLAUSEN⁴⁶, 1985; TAMILIA⁴⁷, 2002).

FIGURAS 17 – Le Bon Marché, edifício próprio construído por Aristides Boucicaut, e inaugurado em 1873. Fonte TAMILIA, 2002.

Se por um lado a Revolução Industrial iniciada na Inglaterra foi responsável pelo avanço da industrialização no continente europeu com impactos significativos na estrutura urbana, nos modos de produção e comercialização de mercadorias, por outro lado a Revolução Francesa (1789) contribuiu para uma mudança nos modos de vida através do

⁴⁶ CLAUSEN, Meredith L. The Department Store: development of the type. *Journal of Architectural Education*. Vol 39. No. 1 autumn, 1985, pp. 20-29.

⁴⁷ TAMILIA, R. The wonderful world of the department store in historical perspective: a comprehensive international. University of Quebec, 2002. Disponível em <<http://faculty.quinnipiac.edu/charm/dept.store.pdf>> Consultado em 02/06/2012.

surgimento de uma burguesia triunfante consubstanciada pela da indústria de mercadorias de luxo e dos ateliers da alta costura. O clima supostamente liberal favoreceu o exercício da atividade econômica pautada pela liberdade de instalação e a livre concorrência – contexto em que nasceu este formato de varejo, e amadureceu como instituição social vindo a mudar extensivamente todas as facetas da vida social e econômica (VARGAS, 2001; GARREFA, 2002; TAMILIA, 2002).

Criada para deslumbrar, a loja de departamentos esteve alicerçada desde seus primórdios na força da ‘imagem’- outra invenção tecnológica da época incorporada como elemento chave no processo de construção de representações de mundo. Como instituição impôs não apenas outra rotina ao comércio como também outro ritmo às relações entre pessoas e processos servindo de ‘manual de instrução’ para o consumidor. De acordo com Rocha e Amaral (2009) as atividades ali exercidas (olhar, consultar, provar, observar) desempenharam um papel pedagógico para um novo conjunto de práticas, estilos e valores, e deste modo o grande magazine se concretizou como parte do mosaico da comunicação de lógicas e valores da modernidade. Sua idealização faz refletir sobre a imagem de espetáculo e o espírito de entretenimento que a loja de departamentos projetava no dia a dia das cidades, tanto para seus moradores quanto para os visitantes (LIPOVETSKY, 2007).

Os legados da loja de departamentos foram muitos, entre os quais a educação da população para o novo, os comportamentos urbanos, a construção a partir de sua imagem de uma ideologia de modernidade e o fortalecimento das centralidades de consumo pelo destaque que deu às ruas comerciais. Também foi responsável por introduzir inúmeras inovações na esfera econômica e nas estratégias de mercado, figurando como um espaço de vanguarda que viabilizou a prática de uma nova experiência e modalidade comportamental emergente à época – o *consumo*. Assim, as lojas de departamentos exerceram um papel educativo na vida do consumidor, em especial as mulheres que conquistaram uma liberdade de circulação nos ambientes seguros e ‘honrados’ (TAMILIA, 2002; ROCHA e AMARAL, 2009; RAPPAPORT, 2001).

Do ponto de vista econômico TAMILIA (2002) destaca que lojas de departamento foram os maiores importadores de mercadorias e por isso tiveram um grande número de escritórios de compra em outros países promovendo integração cultural. Introduziu a utilização de políticas crédito, sendo esta uma das razões que a pôs em nível de grande importância na sociedade por democratizar e viabilizar o consumo. Além disso, foi uma

importante fonte de emprego para a população⁴⁸. No campo da tecnologia, além da própria de construção já ser um espetáculo a parte para os consumidores, introduziram-se novos dispositivos de resfriamento, aquecimento e iluminação que proporcionaram tanto o aumento do fluxo de pessoas quanto o estoque de mercadorias, interferindo em toda a cadeia de distribuição. Outras contribuições foram maior disponibilidade e variedade de produtos, a conscientização dos preços (fixos e expostos), técnicas promocionais, gestão de compras e procedimentos de controle de estoque.

Quanto aos novos serviços ao consumidor, além de adequações no layout das lojas visando facilitar as compras, também inovou em áreas muito atrativas para os clientes, oferecendo, por exemplo, restaurantes, banheiros, salas de leitura, entrega em domicílio, serviços de embrulho, horários diferenciados, novos tipos de displays de mercadoria. Estas foram grosso modo algumas das principais estratégias de mercado criadas pela loja de departamento, e que hoje são largamente empregadas pelas grandes organizações, passando a ditar novos modos de operação e competição nos mercados (TAMILIA, 2002).

---

⁴⁸ O autor cita como exemplo a Macy's nos EUA, que junto com outras lojas apresentaram-se como os maiores empregadores do país, superando de longe os empregos na fabricação.

Vistas sob esta perspectiva este estudo mostrou que as lojas de departamento funcionaram como catalisadores de desenvolvimento urbano em vários sentidos, como também destacou Mumford⁴⁹ (1998) falando da vitalidade dessas edificações e de sua inserção urbana, e em especial proporcionando animação junto às ruas que foram aprimorando suas feições comerciais por conta da dimensão sociocultural e espacial destes edifícios. As vitrines iluminadas, elementos de encantamento, passaram a promover novas possibilidades de desfrute do passeio público urbano, recebendo melhorias como pavimentação e iluminação. Sua localização central foi um dos fatores que colaborou para um diálogo positivo com a cidade, e apesar de criar um universo interiorizado com muitas atrações no interior da loja para segurar os clientes, as lojas de departamento não romperam (pelo menos em princípio) com a escala da rua – pelo contrário, reforçaram seu papel na estrutura urbana.

Contudo, durante o século XX novos formatos varejistas irão suceder as lojas de departamento. Pode-se dizer que o divórcio entre algumas categorias de estabelecimentos comerciais e o espaço público urbano se intensificou pela difusão das grandes superfícies – entre as quais os hipermercados, as superfícies especializadas e os shoppings

---

⁴⁹ MUMFORD, Lewis. A cidade na história: suas origens, transformações e perspectivas. Martins Fontes. São Paulo, 1998.

centers, este último de uma complexidade multifacetada visto que se desdobrou em inúmeros formatos. A próxima fase no processo de transição vivenciado pela rua comercial veio a ser o que aqui está sendo denominado 'ruptura'. Um conjunto de fenômenos protagonizados pela suburbanização e descentralização das atividades comerciais ampliaram a oferta de novos espaços de consumo em outras partes da cidade, abalando a dinâmica da rua de comércio tradicional.

2.2.2 Ruptura

Já o momento denominado 'ruptura' representa a crise ou suposto declínio que num dado momento afetou a centralidade das ruas comerciais na vida urbana. Cabe ressaltar que este 'declínio' não é um fenômeno generalizado, e que muitas vezes se confunde o declínio dos centros urbanos e com a falta de zelo para com o espaço público urbano. A análise desse momento requer um olhar conjunto para três aspectos inseparáveis que colaboraram em escalas variáveis com o processo: 1) a suburbanização; 2) a descentralização das atividades comerciais; 3) o declínio dos centros urbanos. Multifacetado, este momento é complexo e de difícil generalização. Ainda assim alguns aspectos comuns podem ser destacados e contrastados no intuito de construir uma análise mais ampla das transformações da rua comercial.

A suburbanização num primeiro momento ocorreu para resolver problemas urbanos e de alocação da população em crescimento, contudo teve como uma de suas consequências a descentralização das atividades comerciais para atender as demandas crescentes por consumo. Os problemas sanitários, de congestionamentos, de poluição e concentração de pobres levaram a crença na perda das condições de moradia e saída das elites das áreas centrais constituindo um dos argumentos recorrentes para explicar a corrida para o subúrbio no final do século XIX (GARREFA, 2002; PACIONE, 2009).

A deterioração comercial das áreas de negócios centrais, por exemplo, foi caracterizada enquanto fenômeno pelo geógrafo Brian Berry⁵⁰ (1963) na década de 1960 como consequência desse processo. Segundo o autor o 'centro' perdeu o volume de vendas para a cidade como um todo e a oferta de varejo na áreas centrais declinou muito em função da expansão de *malls* regionais e outros formatos periféricos.

Apesar das especificidades de cada época e país, a descentralização comercial impulsionada por crescimento demográfico, industrialização, construção de novas cidades-bairro ou por força do mercado imobiliário culminou amplamente com a migração de lojas para regiões afastadas dos centros urbanos para atender a novos setores residenciais em

⁵⁰ BERRY, B. *et al.* Commercial Structure and Commercial Blight. Research Paper 85, Chicago: Department of Geography. University of Chicago, 1963.

expansão. O declínio das áreas centrais ocorreu em paralelo e se acentuou também por outros fatores, como a mudança nos usos dos edifícios públicos, ou agravamento das condições dos sistemas de transportes (GARREFA, 2002; VARGAS e CASTILHO, 2006).

Contudo, o tipo específico de suburbanização que induziu a descentralização comercial em larga escala ocorreu com mais intensidade no século XX e particularmente nos EUA. De acordo com Garrefa (2002) foi no segundo pós-guerra que algumas atividades e empregos começaram a se deslocar dos centros tradicionais das cidades norte-americanas. Muitas lojas de departamento, magazines e outros estabelecimentos comerciais avançaram em direção ao subúrbio que adicionalmente propiciava preço da terra mais barato, legislação de uso do solo menos rígida e opção de acesso rápido através das novas rodovias. Pacione (2009) atribuiu esse padrão de descentralização comercial norte-americano à pressão mais intensa do mercado imobiliário numa economia de livre mercado e a falta de um Estado robusto para estabelecer leis de planejamento bem estruturadas para o setor terciário (tal como se deu no Reino Unido) culminando com uma decadência generalizada das áreas centrais.

A loja de departamentos suburbana surgiu antes mesmo do *shopping center*, iniciando as transformações, e a popularização do automóvel e a maximização das superfícies

comerciais fez com que estas lojas periféricas se tornassem em grande medida, independentes dos centros urbanos. Se antes ela necessitava da rua como canal de acessibilidade para o pedestre, a presença de um usuário motorizado trouxe novas exigências, entre as quais a necessidade de oferecer amplas áreas de estacionamentos, justificando os locais fora do centro. A rua, deste modo (e com ela o espaço público urbano), passou a ser relativamente 'dispensável' para o comércio e as grandes superfícies converteram-se em alternativa à cidade em vez de intensificadoras dos usos urbanos (ROCHA e AMARAL, 2009).

Ainda que esse pensamento seja dominante na literatura há autores que acreditam que a introdução e expansão das grandes superfícies não é a raiz de todos os males. Para Cachinho e Salgueiro (2010), por exemplo, a dualidade entre espaços comerciais consiste não necessariamente numa divisão entre grandes e pequenos (formatos) localizados no centro ou nos subúrbios. A expansão do comércio a uma escala exponencial levou os estabelecimentos a todas as partes da cidade indiscriminadamente com o objetivo de alcançar e dominar os mercados. Os autores sugerem que "se trata mais de uma profunda ruptura em termos de serem criativos, empreendedores e inovadores" - habilidades presentes de forma mais intensa nas grandes corporações empresariais, que dispõem de recursos para investir em estratégias empresariais e de marketing.

O shopping center, e de certa forma o super e o hipermercado (pelo seu tamanho e concentração econômica) representariam este paradigma. As inovações introduzidas por estes espaços comerciais podem ser consideradas indutoras de muitas mudanças no comércio, no sentido que suas estratégias serviram de modelo, foram e continuam sendo copiadas inclusive pelas ruas comerciais. O surgimento e consolidação do shopping center como parte desse processo é um ponto central na compreensão das transformações da rua comercial. Esse formato de varejo amadureceu agregando inovações que por um lado cativaram o consumidor e por outro não se reproduzem com facilidade no varejo de rua, dado o caráter público e às situações complexas que ocorrem no espaço urbano. Como argumenta Vargas (2001),

“... oferecendo facilidades para a vida social, recreação, funções cívicas e educacionais dentro de um ambiente protegido para o pedestre, os shoppings... puderam preencher um vazio existente... ironicamente criar outros vazios... Pelo fato desses centros regionais incorporarem as melhores qualidades de um centro urbano, eles passaram a representar uma forte ameaça aos centros tradicionais que já haviam perdido suas melhores características” (VARGAS, 2001 p. 258).

Cabe destacar que muitos *malls* foram criados inicialmente para oferecer conforto aos consumidores pedestres, tendo em vistas as precárias condições já instaladas nas áreas centrais. Os estacionamentos amplos também apareceram como

uma alternativa para a sociedade motorizada, se tornando seu principal trunfo, seguido da sensação de segurança possível de ser criada num ambiente administrado de forma central. Convém lembrar que o uso público desse tipo de espaço (*malls*) sempre foi regulado por sistemas de segurança projetados para excluir os ‘indesejáveis’ (VARGAS, 2001; GARREFA, 2002; PACIONE, 2009). A definição de shopping centers dada pela Associação Brasileira de Shopping Centers (ABRASCE) lança pistas sobre sua lógica de funcionamento empresarial, e das estratégias que adota de modo intencional:

“são empreendimentos constituídos por um conjunto planejado de lojas, operando de forma integrada, sob administração única e centralizada; tem um composto de lojas destinadas à exploração de ramos diversificados ou especializados de comércio e prestação de serviços; possui lojas-âncora ou características estruturais e mercadológicas especiais que funcionem como força de atração e assegurem ao shopping center a permanente afluência e trânsito de consumidores essenciais ao bom desempenho do empreendimento; oferece estacionamento compatível com a área de lojas e correspondente afluência de veículos ao shopping center, promove ações direcionadas e atrair consumidores locais e regionais” (ABRASCE, 2012)

Funcionando como instituições os shoppings centers contam com um setor de administração (com um ‘gestor de shopping’ que posteriormente emprestará seus conhecimentos ao ‘gestor de centro urbano’) para estabelecer as estratégias empresariais em conjunto com as políticas de marketing – de

onde virão as ações concretas para seduzir os consumidores tais como promoções, e eventos, ambiente espetacular, conforto, segurança e inúmeros códigos de identidade que serão reproduzidos culturalmente, inclusive na rua comercial.

O setor de super e hipermercado foi outro indutor da descentralização comercial. No início do século XX a demanda da população suburbana e as inovações tecnológicas na cadeia do varejo (indústria-distribuição-venda) mediadas pelo avanço intensivo da ciência do marketing foram fatores preponderantes para expansão destes dois modelos, e com isso o fenômeno alcançou escala mundial. Nos dias atuais a participação das vendas dos 10 maiores varejistas mundiais deste setor é da ordem de 30%, o que representa aproximadamente 4 milhões de dólares. No Brasil a participação foi de 45% em 2010 e 50% em 2011, o que mostra que o processo de concentração econômica continua avançando (DELOITTE⁵¹, 2012).

Nos EUA os armazéns do tipo autosserviço⁵² constituíram a primeira tipologia decorrente do processo de suburbanização, adaptando-se a nova condição urbana pela necessidade de grandes espaços tanto para alojar todo o programa em um só pavimento quanto para acomodar

estacionamentos. De lá pra cá a evolução do setor levou os EUA a ocuparem, segundo a Deloitte (2012) a 1ª posição entre os varejistas mundiais, com 50% da concentração econômica.

Na Europa as transformações também foram agressivas nesse setor, com o diferencial que o continente respondeu com políticas de regulação. No Reino Unido houve uma substituição das lojas menores situadas nas áreas centrais por grandes superfícies periféricas, e a saída de lojas importantes que funcionavam como âncoras nos centros de cidade provocou 'desertos comerciais' acarretando em paralelo um declínio acentuado destas áreas. Com variações relacionadas à política de cada país pode-se dizer que esse cenário se reproduziu de forma homogênea. Na Espanha, por exemplo, uma política de regulação interna induziu a preferência por formatos mais compactos, com a adoção do autosserviço para atender à política do governo, cujo objetivo foi controlar a expansão das grandes superfícies comerciais em prol da manutenção da diversidade e proteção de um tecido urbano coeso. Portugal e Itália seguiram enfrentando situações semelhantes em função das pressões para crescimento das grandes superfícies. A França teve o Carrefour como experiência pioneira e por conta disso criou uma política para regulação para o setor (Loi Royer / 1973) e ocupa a posição de liderança na Europa (DIXON, 2003; GUY, 2007; GUY, 2008;

⁵¹ DELOITTE, Os Poderosos do Varejo Global. 2012. Disponível em <http://www.deloitte.com>; consultado 04/06/2012.

⁵² Nos EUA, o supermercado Piggly Wiggly, inaugurado em Memphis em 1916 integrou a primeira rede de armazéns autosserviço, modelo copiado largamente por outros supermercados;

PACIONE, 2009; ONECA E SUAREZ, 2001; MORANDI, 2011, DELLOITE, 2012).

As áreas centrais sofreram impactos da suburbanização e da descentralização comercial de alguma forma. Largamente estudada por vários autores⁵³, a questão do 'declínio das áreas centrais' tem alguns elementos que merecem destaque no que diz respeito à relação que guardam com a mudança de perfil da atividade comercial.

Vargas e Castilho (2006) consideraram que a expansão das áreas urbanas de modo espontâneo ou planejado diluiu a noção de 'centro' pelo surgimento de uma rede de subcentros que passou a concorrer com o centro principal, e atribuíram a esse processo a responsabilidade, pelos menos em parte, pela aceleração da deterioração e degradação dos centros urbanos. Os subcentros atraíram não só um contingente de população como induziu à necessidade crescente de abastecê-los, abrindo

oportunidades para os novos formatos de varejo em expansão destacadamente os super e hipermercados, seguidos pelos centros de compra (GARREFA, 2002; VARGAS e CASTILHO⁵⁴, 2006).

Pacione (2009) também concorda que as áreas de compras centrais de muitas cidades declinaram a partir da década de 1960, e mesmo diante das tentativas de recuperação observadas nas ultimas duas décadas, não se chegou a um retorno absoluto de seu padrão anterior, confirmando a consolidação dos subcentros como parte importante da vida econômica urbana. Para este autor

“os centros decadentes têm passado pelo menos parcialmente por uma renovação (e nesse caso ele está se referindo particularmente à Europa) e as áreas de comércio central têm sido incrementadas com centros de compras especializados, temáticos ou festivos, mas o efeito dessas intervenções pelo setor privado pode muitas vezes promover uma ‘privatização’ dos espaços públicos, ou seja, a perversa gentrificação”.

O autor aponta que ocorre de fato uma segregação dos centros em duas partes distintas como um dos efeitos desse processo, com um aumento de novas lojas especializadas buscando atender uma demanda fashion (moderna, atual,

⁵³ Alguns estudos que podem ser consultados nesse sentido: **JOSÉ**, Beatriz Kara. A POPULARIZAÇÃO DO CENTRO DE SÃO PAULO: um estudo de transformações ocorridas nos últimos 20 anos. São Paulo, 2010. 264 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010; **COSTA** Kátia R., **PINTAUDI**, Silvana M. O CENTRO DE RECIFE E SUAS FORMAS COMERCIAIS: transformações e persistências. In: Sociedade e Natureza na visão da Geografia. Lúcia Helena de O. Gerardi e Magda Adelaide Lombardo (org.) UNESP, 2004; **SANTOS**, Jacileda. Evolução, Decadência e Requalificação do Centro Comercial e Financeiro da Cidade do Salvador Financeiro da Cidade do Salvador. Revista VeraCidade. Ano 2 N. 02 Julho 2007; **RAMALHO**, Rodrigo; **DOS SANTOS**, Sandra Lucia. CENTRO COMERCIAL DE MACEIÓ: requalificação como estratégia de desenvolvimento local no contexto da sustentabilidade.

⁵⁴ Para uma discussão mais ampla sobre o declínio dos centros urbanos e suas estratégias de intervenção, consultar: VARGAS, H. C. & CASTILHO, A.L.H. Intervenções em Centros Urbanos: objetivos, estratégias e resultados. Barueri SP: Manole, 2006.

elegante) em contraste com uma área deteriorada composta dos remanescentes mais antigos dos negócios comerciais.

Kara José (2010) analisou a ‘popularização do centro’ de São Paulo concluindo que as mudanças foram decorrentes predominantemente do deslocamento das classes dominantes para outros setores da cidade, acompanhadas do comércio e serviços a ela relacionadas. Adicionalmente essa transformação foi acentuada por outros fatores como expansão da centralidade financeira, diminuição das atividades do mercado imobiliário, aumento das redes de transporte público, da habitação popular e de complexidades sociais que em conjunto resultaram num cenário divulgado ideologicamente como deterioração ou degradação. Para a autora isso acarretou uma mudança no perfil do consumidor, que passa ser de menor poder aquisitivo, fato que se desdobra de forma mais ampla na dinâmica econômica da área central. Estudos semelhantes feitos por outros autores nos centros de Recife, Salvador, Maceió revelam que estes problemas estruturais têm lavado a um discurso generalizado da falência dos centros tradicionais e de suas ruas comerciais. (COSTA E PINTAUDI, 2004; SANTOS, 2007; RAMALHO E DOS SANTOS, s/d).

Ainda que esta conjuntura tenha apontado para um abalo na dinâmica das ruas comerciais - em especial aquelas localizadas nas áreas centrais - o varejo continuou em expansão, e de acordo com Parente (2012) no caso brasileiro a

maioria expressiva de lojas localizam-se em ruas comerciais, apesar do crescimento significativo do setor de shopping center no Brasil⁵⁵. Uma pesquisa sobre ‘polos comerciais’ realizada por Parente et al⁵⁶ (2007) na cidade de São Paulo revelou que 80% dos 240 mil estabelecimento comerciais da cidade estão localizados em ruas de comércio distribuídas pela cidade. Desse estudo os pesquisadores concluíram que as ruas comerciais são espaços muito viáveis ao desenvolvimento do varejo, seja pelo seu custo mais acessível comparada aos shoppings centers, seja pelo seu caráter mais democrático e por sua relação direta com a cidade.

Mesmo transitando por um momento de ruptura de padrões de uso da estabelecido até o início do século XX as ruas comerciais continuaram economicamente dinâmicas e presentes na cidade enquanto espaços de consumo. Seus agentes sociais vão agora se preocupar em desenvolver estratégias para permanência num cenário de competição,

⁵⁵ Em 2006 eram 351 unidades no Brasil, crescendo para 430 em 2011. Em 2012 estão previstas mais 42 inaugurações, sem contar a projeção de 34 unidades até 2013. Serão ao todo 506 Shoppings Centers totalizando algo próximo de 2,5 milhões de m² de ABL. Fonte: ABRASCE, disponível no site www.portaldoshopping.com.br;

⁵⁶ PARENTE, Juracy; MIOTTO Ana; BARKI, Edgar. Polos Comerciais de Rua. GVexecutivo – Vol 6, no 06 Nov/Dez 2007. Disp. > <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5072.pdf>. Outras disseminações dessa pesquisa foram feitas por ocasião do Seminário “Polos Comerciais de Rua: uma opção estratégica para expansão” realizado pelo GVcev – FGV, em junho de 2010. Disponível em: <http://cev.fgv.br/node/113> Consultado em 04/06/2012.

adotando formas de gestão empresarial para melhorar sua imagem e resolver problemas coletivos a partir da observação das soluções dadas para o comércio planejado. Assim, o último momento da análise aqui denominado ‘*continuidade*’ vai mostrar que feição tem a rua comercial que se configura da virada do século XX até o momento atual, e como ela está dialogando com a cidade e a sociedade de consumo contemporânea.

2.2.3 Continuidade

“... o resultado do confronto entre novos formatos de varejo provavelmente será a criação de um estabelecimento que represente a síntese entre a rua e o shopping center...”
(Parente, 2011).

Coexistindo com uma época de intenso desenvolvimento tecnológico, das facilidades de comunicação e do apelo exacerbado da imagem, uma nova rua comercial surge na cidade contemporânea, fruto do confronto com as inovações do setor terciário que transcorreram desde a virada do século XIX e estendem-se até o momento e tem como principal protagonista o próprio varejo, que realiza movimentos constantes de renovação e adaptação.

A ‘nova’ rua comercial está em processo de adaptação. A principal mudança no curso da rua comercial é que a partir do final do século XX os agentes sociais envolvidos vão visualizar a possibilidade de instituir a prática de ‘gestão empresarial’ através

de ações coletivas, assimilando e reproduzindo as características de seus concorrentes diretos em especial o shopping center.

Esta prática está ocorrendo com características particulares nos países que aderiram a ‘programas e políticas’ para dinamização do setor terciário, mas pode-se dizer pela pesquisa realizada que o fenômeno já alcançou escala mundial e tem como principais exemplos os programas norte americanos denominados BIDs – *Business Improvements Districts*, e MSPs – *Mains Street Program* e suas versões europeias, o TCM – *Town Centre Management* (Reino Unido), os CCAs – *Centro Comerciais a Céu Aberto* (Espanha), o Programa de Urbanismo Comercial (Portugal), entre outros que serão tratados de modo mais detalhado no Capítulo 3 da tese.

É de fundamental importância destacar em que condição se chegou a este momento, e quais as perspectivas para a continuidade da rua comercial frente às práticas contemporâneas adotadas no varejo - um setor altamente competitivo e que se apresenta na atualidade sob domínio de organizações que operam em escala mundial, com grande poder de concentração econômica e liderança.

A análise conjuntural do varejo mundial realizada pela Deloitte (2012) aponta que o setor se encontra em franca renovação dos formatos, que incluem localizações físicas (lojas

de rua, shopping, clusters de varejo, outlets, etc) e dos canais de venda (lojas, catálogos, internet, *callcenters*, redes sociais, vitrines digitais e tecnologias móveis). A tendência atual é o domínio dos mercados através da integração dos vários canais, o que exige das organizações de varejo estar na melhor localização com muita eficiência, e controlar os fatores negativos dos espaços comerciais (ou seja, criar condições ideais quando elas estiverem ausentes).

O cenário se configura sob a tutela do novo consumidor (o *hiperconsumidor* de Lipovetsky, 2007) que tem acesso mais amplo a novas tecnologias incluindo dispositivos móveis, mais acesso a internet e redes sociais, levando as organizações de varejo a acompanharem agressivamente estas mudanças disponibilizando todos os tipos de canais de venda aos seus clientes. Se antes esse consumidor pesquisa e comparava preços nas lojas, hoje ele o faz com comodidade através da internet usando ferramentas especialmente criadas para isto⁵⁷. Para a Deloitte (2012) o *e-commerce* tende a ser a melhor forma de fazer varejo nos próximos anos, tão importante quanto o espaço físico, visto que os consumidores contam com muito acesso à informação para comparar preços e produtos usando os dois canais (loja e internet) no processo de compra.

⁵⁷ São exemplos os sites de compra e comparação de preços on-line mercado livre, ebay, bondfaro, buscapé, entre outros.

Os líderes mundiais do varejo realizam pesquisas sofisticadas para compreender como os consumidores estão usando destes canais para realizar suas compras, avaliando, por exemplo, o impacto das mídias sociais onde as informações circulam sobre produtos, comportamentos e tendências. Os aplicativos funcionais seguros utilizados através de aparelhos de celular e *tablets* permitem o fornecimento de informações, facilidades, descontos, e outros serviços. Cada '*lpad*' hoje é uma loja. Estes dispositivos também permitem às organizações monitorar as compras realizadas pelos clientes dentro e fora do ambiente físico da loja. Não mais o preço, mas as estratégias de diferenciação poderão ser o fator determinante nas decisões de compra e usos dos espaços (DELOITTE, 2012).

Deste modo as condições estabelecidas no setor terão amplo rebatimento no mercado, diferenciando radicalmente organizações com operações em nível mundial, nacional e local. Aos lojistas independentes operando fora de organizações com planejamento centralizado (shoppings centers), que não dispõem de recursos para promover um alto nível de integração e atualização ou que precisam enfrentar os dilemas instituídos por condições fora de sua esfera de decisão (problemas urbanos) vai restar como alternativa desenvolver práticas coletivas através de associativismo para melhorar suas condições empresariais e espaciais (ambiente da rua).

A rua como espaço para localização do varejo vai oferecer uma série de limitações intrínsecas à sua própria condição de espaço público e aos dilemas do planejamento urbano, que por razões de tempo, espaço e objetivos não serão tratados nesse momento. Contudo, é nesse contexto dos dilemas urbanos que iniciativas de intervenção para melhoria do espaço físico vão surgir num primeiro momento, evoluindo para 'programas institucionais ou governamentais' que terão como objetivo melhorar a dinâmica econômica dos estabelecimentos comerciais em seus contextos locais.

No Brasil o fenômeno é embrionário e vem sendo denominado '*shopping a céu aberto*'. Sendo o objeto central de investigação dessa pesquisa, sua delimitação conceitual e contextualização serão desenvolvidas na sequência oferecendo as bases para compreensão do fenômeno brasileiro numa perspectiva internacional.

Assim, o termo '*shopping a céu aberto*' tornou-se uma expressão muito difundida no Brasil de uma década para cá, com pelo menos dois significados imediatos:

1) o de empreendimento comercial aberto, em oposição ao conceito do tradicional *enclosed mall* norte-americano. O *open mall* é tipo de empreendimento comercial onde as lojas são voltadas para o exterior e organizadas por espaços abertos que recebem tratamento paisagístico reproduzindo a paisagem da

rua urbana, como é exemplo no Brasil o *Downtown Shopping* (Figura 18) construído em 1995 no bairro da Barra da Tijuca, Rio de Janeiro.

2) aquele que remete às ruas comerciais tradicionais numa cidade que adotam estratégias de gestão empresarial, e ainda designa as intervenções de requalificação do espaço físico em ruas comerciais.

FIGURA 18 – Downtown Shopping, Barra da Tijuca no Rio de Janeiro.

Fonte: <http://www.downtown.com.br/institucional>; consultado em 14/03/2012

Este tipo de empreendimento comercial (*open mall*) tem se tornando cada vez mais difundido nas cidades brasileiras, aparecendo com configurações menores, mais inseridos na malha urbana em que o empreendimento privado se funde com espaço público da rua, a exemplo do recém-inaugurado 'Jardins Open Mall' no bairro da Aldeota, na cidade de Fortaleza-CE,

visualizado nas Figuras 19 e 20. Conforme a descrição do site institucional,

'Muito mais que um shopping, o Jardins Open Mall é um verdadeiro *shopping a céu aberto* com 30 lojas super-selecionadas. Um oásis de consumo de alto nível no coração da Aldeota. Com ampla área de lazer e forte apelo paisagístico onde se destaca o riacho que percorre toda a sua extensão, oferecendo ao consumidor uma ilha de tranquilidade'. (Site Institucional. Consultado em 03/05/2012; disponível em: www.jardinsopenmall.com.br)

FIGURA 19 e 20 – Planta e calçada externa do empreendimento 'Jardins Open Mall' tratada com qualidades que valorizam o espaço público urbano – Fortaleza, Ceará, 2012. – Fonte: www.jardinsopenmall.com.br; consultado em 03/05/2012.

O entendimento para o termo 'shopping a céu aberto' que interessa para esta pesquisa é o que se refere à prática de 'requalificação de ruas (ou setores) comerciais', que em geral aparecem vinculadas a programas institucionais e governamentais. São exemplos no Brasil o programa 'Polos do Rio' (no Rio de Janeiro) e o 'Programa de Revitalização de Espaços Comerciais' do SEBRAE⁵⁸. Quer seja através de intervenções isoladas ou no contexto de um destes 'programas'

⁵⁸ O SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é uma instituição sem fins lucrativos, criada para dar apoio aos empresários de micro e pequenas empresas e aos empreendedores interessados em abrir o próprio negócio. No Brasil, são 27 unidades e 800 postos de atendimentos espalhados de norte a sul. No Paraná, cinco regionais e 11 escritórios. No PR a entidade chega aos 399 municípios do Estado por meio de atendimento itinerante, pontos de atendimento e de parceiros como associações, sindicatos, cooperativas, órgãos públicos e privados. Estes Programas são alvo da pesquisa e serão detalhados no Capítulo 4 da tese.

o conceito ‘*shopping a céu aberto*’ tem sido difundido em muitas cidades a partir da década de 2000, como estratégia para resgatar o significado das ruas comerciais como lugares de consumo e ampliar a sua participação num mercado altamente competitivo.

Quanto à origem, o uso do termo foi identificado na literatura para designar intervenções ou práticas de gestão de centros urbanos na Europa desde a década de 1990. O conceito se difundiu no contexto de políticas públicas para dinamização do comércio nas áreas centrais que declinaram em função da descentralização das atividades comerciais e da expansão dos centros de compra planejados, como em Portugal, onde usa-se a expressão ‘Urbanismo Comercial’ para designar um conjunto de ações para recuperar os centros tradicionais decadentes através da dinamização das atividades comerciais (BARRETA, 2009).

Uma cuidadosa pesquisa bibliográfica⁵⁹ identificou a Espanha como importante difusor da ideia de ‘Centro Comercial

⁵⁹CASTRESANA (1999) – “Nuevas concepciones del urbanismo comercial: los centros comerciales abiertos”; ASTORGA, F. G. Et al. (1999) Estratégias de Asociación Espacial: el atractivo de los Ejes Comerciales. Universidad de Oviedo MOLINILLO (2001) – “Experiencias internacionales en revitalización de centros urbanos”; ELIZAGÁRATE (2004) – “El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades”; ROJAS (1998) – “Potenciación de los centros urbanos como espacios comerciales abiertos”; DEL RIO (1999) – “Centros comerciales abiertos: una estrategia de mejora del atractivo urbano y del nivel de competitividad de la actividad terciaria y las ciudades”; TARRAGÓ (1992) – “Urbanismo comercial. respuesta de futuro para el binomio comercio / ciudad”.

a Céu Aberto’ – CCAs - como modelo de gestão e desenvolvimento comercial nos países de língua latina. Os CCAs surgiram por lá no início da década de 1990 como resposta a crescente competitividade comercial, e foram descritos por Astorga⁶⁰ (1999), Molinillo (2001) e Nadal⁶¹ (2006) como “*zonas urbanas de concentración e diversidad comercial, con estructura de administración propia, que comparten espacios públicos de cultura e lazer, dotados de servicios comunes para promover o bem-estar aos cidadãos-consumidores*”. Foram influenciados pelo TCM inglês, que por sua vez tem origem nos BIDs e MSPs (Main Street Program) norte-americano, e seu objetivo é gerar a ‘preferência’ por um setor comercial num ambiente de competitividade, frente a um consumidor cada vez mais seletivo, individualista e hedonista.

Durante a construção do modelo espanhol muitas questões conceituais foram debatidas buscando superar problemas recorrentes de fracasso já observados em outros países. Melhorias em ruas comerciais direcionadas aos pedestres já eram uma prática comum nas cidades espanholas,

⁶⁰ASTORGA, F. G. Et al. Estratégias de Asociación Espacial: el atractivo de los Ejes Comerciales. Universidad de Oviedo: IN: La gestión de la diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, / coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, Vol. 1, 1999, Disponível em <http://dialnet.unirioja.es>;

⁶¹NADAL, A. Introducción a Los Town Centre Management (TCM) y El Reconocimiento Jurídico del Centro Comercial Abierto (CCA). IN: IV Encontro Andaluz de Centros Comerciales Abiertos, 2006. Disponível em www.cambrandaluz.org/consultado em 28/05/2011;

mas o que se estava discutindo era um avanço destes tradicionais espaços a partir de uma visão empresarial e competitiva. Nesse sentido Nadal (2006) reforçou que entre os fundamentos básicos de uma CCA deveria haver uma '*geração de sinergias para superar as limitações do comércio individual*' e uma '*concentração de oferta*' a partir de um espaço urbano qualificado. Em 2006, de acordo com este autor, os CCAs já eram um '*produto maduro*' com um vínculo de cerca de 32.000 estabelecimentos comerciais e aproximadamente 2 milhões de m² de oferta comercial, com 60% de adesão voluntária dos participantes.

Em Portugal a ideia foi fomentada pelo governo em 1994 através do Programa de Incentivo à Modernização do Comércio (PROCOM - regulamentado pelo Decreto-Lei n. 184/94⁶²). O governo subsidiou projetos especiais no campo do '*urbanismo comercial*' unindo esforços de associações de comerciantes e câmaras municipais para criar instrumentos para a modernização o comércio de forma integrada aos centros históricos. Com apoio da Direção Geral do Comércio e da Concorrência o conceito de '*centro comercial a céu aberto*' foi

desenvolvido no país embora não tenha alcançado o mesmo sucesso do modelo espanhol (BARRETA⁶³, 2009).

Na América do Sul a existência do conceito foi identificada na Argentina entre os anos de 1999-2001, vinculado a Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). Por influências dos espanhóis a Argentina implantou o programa de "*Centros Comerciales a Cielo Abierto*" que teve a primeira experiência inaugurada em abril de 2002⁶⁴. O programa conta com incentivo público e muita aceitação junto aos empresários, o que levou a CAME a estabelecer um acordo com o Banco de Desenvolvimento Interamericano (BID) que passou a integrar o programa na qualidade de administrador do Fundo Multilateral de Investimentos (FUMIN), e mais tarde estruturar o '*Programa de Competitividad De Las Pymes En Centros Comerciales A Cielo Abierto*' - PROCOM para dar capacitação técnica aos envolvidos nos projetos. Esta iniciativa como política do Governo permitiu a capacitação empresarial para modernização de mais de 30.000 empresas, com vários tipos de cursos e estratégias de

⁶³ BARRETA, J. M. Centros Comerciais a Céu Aberto: Potencialidades da Gestão Integrada de centros urbanos. Revista Prospectiva e Planeamento. Lisboa. Vol 16, 2009;

⁶⁴ Em novembro de 2011 a CAME anunciou a conclusão de 80 experiências em todo o país, relatando que atualmente outras 200 iniciativas estão em curso em diferentes regiões da Argentina. Para maiores detalhes consultar o site institucional disponível em <http://redcame.org.ar/index.php>; consultado em 05/06/2012.

⁶² BALSAS, C. J. L. Urbanismo Comercial e as parcerias público-privadas. Observatório do comércio, Portugal. 2002.

negócios cooperativos visando melhorar o desempenho do programa (CAME, 2012).

O Quadro 03 compara aspectos destes programas relatados ao estágio de desenvolvimento da experiência brasileira.

QUADRO 03 – COMPARATIVO DE EXPERIÊNCIAS DE SHOPPING A CÉU ABERTO NA ESPANHA, PORTUGAL, ARGENTINA E BRASIL

Fonte: organizado pela autora com base nos artigos citados nessa seção

ELEMENTOS DO PROGRAMA	ESPANHA/CATALUNHA	PORTUGAL	ARGENTINA	BRASIL
NOME ANO DE INICIO	CCAs - Centro Comercial a Céu Aberto *Programa de Eixos Comerciais (Barcelona) Inicio de 1990	PROCOM - Programa de Incentivo à Modernização do Comércio - URBCOM PEUC – Projectos Especiais de Urbanismo Comercial 1994	Centros Comerciales a Cielo Abierto/ 2000 PROCOM - Programa de Competitividad De Las Pymes En Centros Comerciales A Cielo Abierto' / 2000	Nacional - Programa de Revitalização de Espaços Comerciais (SEBRAE) / 2010 *SP – Programa de Ruas Comerciais/ 2003 *RJ – Prog. Polos do Rio/ 2004
OBJETIVOS	-Criação de zonas de excelência comercial: com melhoria dos serviços públicos de limpeza, segurança, iluminação; regulação dos usos comerciais; promoção da área com uma gama de serviços diferenciados ao consumidor; comunicação e aumento dos fluxos pedestres; -Facilitar Financiamento(modelo BIDs) -Auxiliar Gestão: constituição de um consórcio público-privado, para administração de propostas de atuação e financiamento dos projetos; criação do gerente de centro urbano	-Avaliação de impactos territoriais -Defesa dos tecidos comerciais tradicionais -Gestão e sustentabilidade dos centros urbanos -Dinamização das empresas comerciais; -Cooperação entre as empresas; -Cooperação entre as associações; -Realização de projetos especiais (de urbanismo comercial);	-Modernização e sustentabilidade econômica de pequenas e médias empresas em ruas comerciais; -Melhorar a acessibilidade dos centros comerciais urbanos para os residentes e turistas; -Revitalização de centros comerciais urbanos e centros históricos das cidades. -Melhorar a qualidade do serviço através de capacitações; -Aumentar empregos no setor comercial e de serviços; -Melhorar a comunicação e promoção das cidades vinculando ao comércio;	(variável) Em geral o objetivo comum dos programas é a requalificação do espaço publico urbano, padronização visual; modernização; aumento do fluxo pedestre, vendas e dinâmica comercial; adequação da infraestrutura urbana e paisagem da rua; *SEBRAE – além destes, também objetiva criação de condições para o desenvolvimento de organização social proporcionando uma cultura de autossustentabilidade e gestão compartilhada

(CONTINUA)

PRINCIPAL RESPONSÁVEL OU INDUTOR / MARCO REGULATÓRIO	GENCAT – Generalitat Del Catalunya Lei de Equipamentos Comerciais / PTSEC – Plano Setorial de Equipamentos Comerciais Lei 18/2005	Direcção Geral do Comércio / Câmaras Municipais e Associações Comerciais - Decreto 184/94 / Portaria 317-B/2000 / Portaria 113-A/2002 Lei Nº 159/1999	CAME - Confederación Argentina de la Mediana Empresa	SEBRAE SEDES RJ / Decreto 31473/2009 Prefeitura de São Paulo /Decreto-lei 42.834/2003
ABRANGENCIA / INVESTIMENTOS	32.000 comércios vinculados a CCAs, /2 milhões de m2 de oferta comercial, com 60% de adesão voluntária dos participantes (EM 2006)	Aproximadamente 200 centros urbanos com intervenções pontuais /Recursos da União Europeia para modernização comercial	80 CCAs implantados; 200 em andamento 30.000 empresas capacitadas (em 2011)	SEBRAE – 40 experiências no âmbito do Programa de Revitalização de Espaços Comerciais; mais de 20 isoladas; SP – 8 ruas revitalizadas; RJ – aproximadamente 25 Polos comerciais em plena atividade
AÇÕES / ELEMENTOS DO PROGRAMA	- Definição do território - Estruturação de gestão profissional: gestor do centro urbano; plano de marketing; projeto urbanístico; adequação dos estabelecimentos; criação da marca; - Implantação da marca: ações promocionais e comerciais; gestão cooperada (compras coletivas); acordos financeiros; publicidade; propaganda; shows e eventos;	-Definição do mercado alvo /estudo de oferta -Equilíbrio de mix comercial, requalificação do espaço público, -Reavaliação dos horários de funcionamento dos estabelecimentos, -Concepção e divulgação de um programa de animação e de promoção do espaço de comércio, -Orientações aos estabelecimentos	- Consortio de comerciantes/Associação/Camaras - Plano de melhorias para o entorno urbano comercial - Plano estratégico de imagem e promoção do Centro Comercial - Plano de Animação do Centro Comercial - Órgão de gestão e gerenciamento público privado	(MODELO GENÉRICO SEBRAE) -Sensibilização: articulação de parcerias; estabelecimento da governança; formação de líderes; - pesquisas (opinião /mercado/cliente oculto, etc); - Estudos técnicos: diagnósticos; - Projeto conceitual; planejamento estratégico; gestão (marketing, comunicação, projetos, desenvolvimento)
LIMITES / PROBLEMAS	Autossustentabilidade financeira (processo de BID em implantação)	Estrutura organizacional, engajamento dos comerciantes, autossustentabilidade financeira	Autossustentabilidade financeira	Ausência de marcos regulatórios políticos; Autossustentabilidade financeira; envolvimento e engajamento dos empresários; estrutura de funcionamento.
INFORMAÇÕES	www.gencat.cat www.ocub.org	Observatório do Comércio	www.procomonline.com.ar www.redcame.org.ar	www.sebrae.com.br (nacional) SP – Prefeitura Municipal; RJ – www.programapolosdorio.org.br

No Brasil, apesar de não haver um programa em nível nacional como na Espanha ou Argentina, o conceito já se espalhou por vários estados e cidades, e pelos levantamentos desta pesquisa existem mais de 80 experiências em curso – a maioria delas conduzidas direta ou indiretamente com apoio do SEBRAE. Apesar da escassez de literatura sobre o assunto, os levantamentos realizados apontaram a experiência da Rua João Cachoeira (concluída no ano de 2003 através do Programa de Revitalização de Ruas Comerciais de São Paulo⁶⁵) como a pioneira na modalidade e no uso da expressão '*shopping a céu aberto*' (FIGURA 21).

Segundo Felipe Naufel⁶⁶ (2012) o projeto de revitalização da rua surgiu em função da competição com outros formatos de varejo, pelo sensível declínio nas vendas, e pelo aspecto visual da rua - 'defasado' na opinião dos empresários. Feito em parceria com o Governo Municipal a experiência serviu posteriormente de modelo para novas experiências em outras ruas da capital paulista. Na época, houve o comprometimento de ambas as partes sendo que os lojistas reformaram as calçadas e a prefeituras se responsabilizou por outras benfeitorias (asfalto, iluminação, bancos e na ornamentação do local).

⁶⁵ Através do decreto-lei 42.834/2003 criado para regulamentar a ação;

⁶⁶ Felipe Naufel é empresário e presidente da Associação de Lojistas da Rua João Cachoeira e nos concedeu entrevista no dia 07/março de 2012, relatando a experiência e sua participação como coordenador da COMIRC, Comissão de Implantação de ruas Comerciais no âmbito do Programa de Ruas Comerciais da Governo Municipal de São Paulo entre os anos de 2004-2006;

FIGURA 21 – Totem indicativo do Shopping a Céu Aberto na Rua João Cachoeira em São Paulo – Fonte: arquivo da autora - março / 2012.

A disseminação dessa experiência em nível nacional se deu através do SEBRAE pelo convite que faz a Felipe Naufel para ministrar uma sequência de palestras em quase todos os

estados brasileiros motivando novos projetos que estavam se encaminhando em várias cidades. Caravanas de empresários de todas as partes do Brasil vieram visitar a rua com intuito de ver os resultados e aprender o processo. Em 2004 o modelo se difundiu na cidade do Rio de Janeiro, que criou o programa “Rio Ruas Comerciais⁶⁷” com base no decreto Lei de São Paulo. Posteriormente transformou-se no atual programa “Polos do Rio”, sendo implantado em outras cidades como Nova Iguaçu, Barra Mansa, Petrópolis, Niterói e Angra dos Reis.

Após as experiências de São Paulo e do Rio de Janeiro, a Bahia inicia o desenvolvimento de ações de melhoria em várias cidades⁶⁸ no ano de 2005, antes mesmo da consolidação do ‘Programa de Revitalização de Espaços Comerciais’, atualmente a principal ação do SEBRAE na modalidade, que só se deu em 2010. O QUADRO 04 apresenta o conceito estabelecido pelo SEBRAE-Bahia e demonstra que a reprodução das estratégias adotadas pelos shoppings centers é central na concepção do modelo. Todas as cidades da Bahia que

QUADRO 04 – Conceito de Shopping a Céu Aberto estabelecido pelo SEBRAE BAHIA. (fonte: SEBRAE-BA, 2005)

“Um *shopping a céu aberto* caracteriza-se por oferecer as mesmas atratividades físicas existentes num shopping tradicional, porém no comércio de rua. Tais serviços como estacionamento, segurança, praça de alimentação, mix de lojas, banheiros, iluminação, conforto, comunicação externa, etc. torna este espaço valorizado e em nível de competir com o Shopping Center. Para isto, também é necessário que haja melhoria dos negócios estabelecidos na região, através de consultorias, treinamentos e promoção dos negócios, tornando-os mais competitivos; realizar pesquisas e inventários para a atração de novos negócios e investimentos; restauração e recuperação dos espaços públicos bem como do patrimônio histórico ali instalado; criação da governança local; desenvolvimento de novos produtos turísticos. Assim, estes espaços devem integrar áreas comerciais, culturais e serviços de forma a dinamizar todo o território proporcionando melhoria na qualidade de vida da população trabalhadora e residente no local”. Para isto, qualquer proposta deve se sustentar em três pilares conceituais:

- Dinamização econômica da área como maneira de alcançar efetivamente a manutenção dos bens e valores culturais;
- A recuperação e a restauração física do território, “redefinindo sua função em relação à cidade”;
- A criação de condições para o desenvolvimento de organização social proporcionando uma cultura de autossustentabilidade e gestão compartilhada.

⁶⁷ O Programa Rio Ruas Comerciais da Cidade do Rio de Janeiro foi criado por meio do Decreto Municipal 24.608, de 9 setembro de 2004, com objetivo de realizar obras e serviços para requalificar áreas públicas da cidade, em parceria com empresários e comerciantes. Entre as intervenções previstas em ruas e calçadas, estão melhorias nas redes de drenagem, pavimentação, instalação de redes subterrâneas de fios, reforma na iluminação, nova sinalização, paisagismo e limpeza pública. Disponível em www.rio.rj.gov.br/seduct/projetos_rio_ruas_comerciais.htm; 13/05/2012.

⁶⁸ Na Bahia o projeto conceitual ‘shopping a céu aberto’ foi desenvolvido Senhor do Bonfim, Itabuna, Jequié, e Porto Seguro, Itamaraju, Jacobina.

participaram do programa tiveram intervenções urbanísticas em ruas ou setores comerciais, as quais ganharam uma 'nova identidade' comunicada por logomarcas, totens estratégicos, mobiliário urbano patrocinado e eventos, enfatizando o surgimento de um 'novo espaço comercial'. As Figuras 22 e 23 mostram o exemplo do projeto conceitual desenvolvido para a cidade de Ilhéus, denominado 'Quarteirão Jorge Amado'.

FIGURA 22 – Logomarca do projeto conceitual 'Quarteirão Jorge Amado' desenvolvida para o município de Ilhéus, BA – Fonte: SEBRAE, BA, 2005.

FIGURA 23 – Área principal de intervenção com criação de calçadão de pedestre, instalação de comunicação visual, mobiliário urbano e padronização das fachadas históricas – Fonte: arquivo da autora - novembro / 2010.

***

Os estudos realizados nesta seção mostraram que a transição vivida pela rua comercial levou a um processo de transformação como consequência de múltiplos fenômenos.

Uma sociedade de consumo contemporânea emergiu do acumulo das inovações da modernidade, se reorientou pela tecnologia e pelo consumo emocional de experiências, o que culminou com a produção de mais e novos espaços comerciais. As transformações urbanas de forma ampla e em especial a expansão das grandes superfícies comerciais forma

responsáveis pelo menos em parte pelo declínio de áreas de comércio tradicionais, provocando uma reacomodação do varejo na estrutura urbana, o que inclui a própria rua comercial. O amadurecimento do shopping center como espaço de consumo da hipermodernidade, com seus múltiplos formatos e administração orientada por estratégias empresariais tem exercido (em continuidade ao que fez a loja de departamentos no século XIX) um papel central na reprodução cultural de novos padrões de consumo pela introdução de novas concepções de conforto, estética e organização comercial.

A cultura de consumo da sociedade contemporânea também instituiu como prática social o consumo de novos espaços e lugares, induzindo a uma constante renovação orientada para o mercado. Sob estas condições algumas ruas comerciais, não todas, num sentido de continuidade para preservar a permanência incorporaram a gestão empresarial, com estratégias para melhoria do espaço físico da rua, reposicionamento de imagem, e desempenho econômico. Este movimento de transformação, mais maduro nos EUA e na Europa, mostra-se ainda embrionário no Brasil, mas já dá sinais de consolidação. Os momentos de transição pelos quais passou a rua comercial mostraram que esta capacidade de renovação e constante transformação vêm do próprio mercado e dos agentes nele envolvidos, ainda que seja lento e nada homogêneo.

Nesse contexto a introdução de conceitos gestão empresarial – que no Brasil ganha o nome de '*shopping a céu aberto*' - surge de forma tímida, intervindo inicialmente apenas no espaço físico para melhorar a paisagem da rua comercial, mas indicando que tem potencial para uma ação de alcance mais longo e duradouro. Por enquanto fenômeno está em curso, indicando continuidade, busca de soluções, alternativas de estabilização num mercado competitivo. Seguindo tendências que estão ocorrendo mundialmente, o comércio mostra que tem grandes contribuições a dar na melhoria do espaço público urbano.

As seções 3 e 4, na PARTE II da tese, analisarão com maior profundidade, as contribuições internacionais no campo das políticas para o setor de varejo e da gestão de ruas comerciais, e as experiências em curso no Brasil, levando a uma reflexão sobre o alcance e os limites destas ações.

***

PARTE II

ESTRATÉGIAS E PERSPECTIVAS a rua comercial na cidade contemporânea

If we can develop and design streets so that they are wonderful, fulfilling places to be community-building places, attractive for all people, then we will have successfully designed about one-third of the city directly and will have had an immense impact on the rest.

ALAN JACOBS

3. CONTRIBUIÇÕES INTERNACIONAIS

A investigação do estado da arte no campo das políticas para o setor terciário em nível internacional foi uma etapa fundamental no desenvolvimento da pesquisa permitindo conhecer com maior profundidade as práticas de gestão de ruas comerciais em outros países e ao mesmo tempo, situar por comparação o fenômeno no Brasil em termos de desenvolvimento. Foram pesquisados os contextos norte-americano e europeu.

Dois níveis de organização foram identificados nesse processo: acima das práticas de gestão de ruas comerciais existe um nível de 'planejamento da atividade do setor terciário' relacionado de alguma forma ao planejamento territorial. De forma genérica essa abordagem no contexto internacional denomina-se *Retail Planning* e foi observada de modo mais evidente na Europa, enquanto na América do Norte os *Business Improvements Districts* (BIDs) e o *Main Street Program* (MSP) foram percebidos como modalidades precursoras que se difundiram para vários países.

É importante destacar que as cidades norte-americanas são sensivelmente diferentes das cidades europeias tanto nos seus contextos políticos, legislativos, econômicos, quanto socioculturais, fato a considerar quanto à difícil comparação das contribuições. Muitas cidades europeias precisaram ser reconstruídas após a Segunda Guerra Mundial, enquanto que neste mesmo período as cidades americanas vivenciaram o processo de suburbanização e descentralização comercial,

política que foi mantida em prol do desenvolvimento econômico. Assim, estas cidades são resultado da retração da intervenção pública e do avanço do capitalismo, enquanto as cidades na Europa se desenvolveram no último século com maior intervenção do estado e de políticas de planejamento territorial (BALSAS, 2000).

Dada a complexidade do tema e o recorte sobre as práticas de 'gestão de ruas comerciais' esta distinção foi necessária para organizar a compreensão do assunto, que será apresentado segundo esta lógica - do geral para o específico - contextualizando as práticas de gestão de ruas comerciais como parte do *Retail Planning*. Ao visualiza-las em seu contexto mais amplo percebe-se que outras ações são necessárias para dar suporte ao pleno desenvolvimento e maximizar sua eficácia.

Deste modo, num primeiro momento será apresentado um panorama mais amplo sobre as políticas em curso no campo do planejamento das atividades comerciais estabelecendo um marco teórico para o assunto, revelando aspectos de sua trajetória e tendências observadas. Na sequência as experiências mais relevantes de cada país serão apresentadas conduzindo a uma reflexão sobre os ensinamentos que se pode tirar delas.

3.1 O RETAIL PLANNING

A experiência internacional em termos de gestão de ruas comerciais ocorre no contexto de um pensamento político pró-ativo e favorável ao desenvolvimento de políticas para o setor terciário. Pela importância que o consumo alcançou no tempo presente há um entendimento generalizado sobre a centralidade do comércio para a manutenção da vitalidade dos espaços urbanos e das relações sociais.

No caso europeu (e isto constitui uma diferença relevante com relação à realidade norte-americana) os incentivos políticos e programas para o desenvolvimento do comércio urbano estão subordinados a um conceito mais amplo - o “*Retail Planning*”, que amadureceu como ideia no Reino Unido onde é definido como “um processo para determinar a quantidade de espaço, os formatos de varejo, e os lugares mais adequados ao desenvolvimento num dado período” (GUY⁶⁹, 2008).

O termo aparece com alguma variação em outros países, mas a grande maioria deles conta com instrumentos de urbanísticos para o planejamento das atividades comerciais. Trata-se de uma atividade vinculada ao poder público, ou seja,

há intervenção dos governos locais sobre atividades do varejo a fim de equilibrar a distribuição das atividades comerciais na estrutura urbana, cujo objetivo anunciado é tornar o consumo acessível a todos indistintamente e minimizar o impacto do desenvolvimento das grandes superfícies comerciais nas cidades. Enquanto nos países de língua inglesa usa-se o termo ‘*retail planning*’, em Portugal aparece como ‘urbanismo comercial’, na França e no Canadá ‘*urbanisme commercial*’, e assim por diante (BARRETA, 2009; FOUADATION RUES PRINCIPALES, 2007⁷⁰).

Nos países da Europa mais do que um campo do planejamento territorial o *retail planning* é uma necessidade tendo em vista a limitação de território para assimilar a expansão das grandes superfícies comerciais e a preservação do caráter histórico das cidades em função dos interesses turísticos e de preservação. Nesse contexto o *retail planning* se consolidou como política entre as décadas de 1970-1990 tratando as questões específicas definidas por cada país. Na prática os governos criam incentivos ao desenvolvimento de atividades comerciais e articulam ao planejamento territorial através de parcerias entre os setores público-privados para promover

⁶⁹ GUY, Clifford. Retail Planning Policy in the UK. In: Ciudades Revista Annual del Instituto de urbanística de la Universidad de Valladolid e URB&COM, Laboratorio de urbanística do Politécnico de Milan. 2008

⁷⁰ BARRETA, J. M. Centros Comerciais a Céu Aberto: Potencialidades da Gestão Integrada de centros urbanos. Revista Prospectiva e Planeamento. Lisboa. Vol 16, 2009; e FOUADATION RUES PRINCIPALES. L’Urbanisme Commercial dans Le contexte Du développement durable. Direction Du Commerce et de La Construction. Novembre, 2007.

desenvolvimento social, econômico e espacial. O setor privado procura adequar a gestão do varejo de forma a atender seus objetivos de aumento nas vendas e outros benefícios, enquanto o setor público se ocupa de objetivos não comerciais visando atender a coletividade e organizar espacialmente o território. (BALSAS⁷¹, 1999; GUY, 2008).

As temáticas do *retail planning* envolvem vários aspectos do setor terciário e evoluíram nos últimos 30 anos de discussões mais simples como os horários comerciais até sua inserção como parte do planejamento sustentável. A revisão bibliográfica revelou que os assuntos concentram-se em quatro grandes áreas (BALSAS, 1999; GUY, 2007; TALLON, 2010⁷²):

- (i) planejamento sobre o crescimento da oferta e demanda de varejo, e distribuição espacial do comércio; licenciamento e controle sobre a expansão das superfícies de grande porte; avaliação dos impactos sobre centros urbanos consolidados;
- (ii) A utilização do comércio varejista como vetor de expansão, regeneração e desenvolvimento urbano (*retail-led regeneration*); gestão dos centros urbanos;
- (iii) avaliação do desempenho dos centros urbanos consolidados a partir de monitoramento contínuo de sua

vitalidade e viabilidade, aumentando o foco sobre o papel e a atratividade das atividades comerciais;

(iv) introdução nos últimos cinco anos de mudanças para atender aos objetivos do desenvolvimento sustentável, com foco em coesão e economia do solo urbano, poluição do ar, e manutenção do comércio de pequeno porte para manter a diversidade e personalidade dos lugares e culturas urbanas.

Na década de 1970 quando as discussões começaram a ganhar corpo, houve muita preocupação em regular o crescimento acelerado das grandes superfícies comerciais, em especial no setor alimentício (super e hipermercados) e a maioria dos países trataram o assunto. A França instituiu pioneiramente a Lei Royer, em 1973, para conceder autorizações prévias para instalações de grandes superfícies comerciais.

Passados quase trinta anos do início do processo de construção de políticas para o setor terciário novos horizontes de pesquisa e atuação se consolidaram e ganharam mais importância junto aos governos e empresários. Em casos como Londres, o comércio passou a ser inovadoramente considerado na nova política como ‘atividade econômica produtiva’, o que deu mais destaque para a atividade como elemento de estruturação urbana, tornando-se parte essencial da orientação para o desenvolvimento territorial.

⁷¹ BALSAS, C. J.L. Urbanismo Comercial em Portugal e a Revitalização do Centro das Cidades. GEPE, Portugal. 1999.

⁷² TALLON, A. Urban Regeneration in the UK. London, Routledge. 2010; GUY, Clifford. Planning for Retail Development: a critical view of British experience. London, Routledge. 2007

A preocupação em conter a difusão de grandes superfícies através da prescrição de instrumentos urbanísticos ainda é bem presente, embora não seja mais o centro das atenções como foi no início da década de 1980. A utilização do comércio varejista como vetor de expansão, regeneração e desenvolvimento se destacou no Reino Unido pelas especificidades de seu planejamento territorial e pela grande capacidade de investimentos do mercado imobiliário, consolidando a estratégia do *'retail-led regeneration'*. Muitos centros de cidades britânicas foram remodelados, tendo como indutor um grande empreendimento comercial que agrega novas superfícies comerciais às atividades historicamente consolidadas (TALLON, 2010).

Quanto ao monitoramento da vitalidade e viabilidade dos centros urbanos, os países contam com meios específicos para tratar o assunto através de planos e análises de mercado realizadas pelos próprios governos. Quanto ao enfoque de desenvolvimento econômico sustentável pode-se dizer que as preocupações cresceram nos últimos cinco anos, e têm sido incluídas nas políticas em especial para tratar do problema da capacidade de concorrência e preservação do comércio de

pequeno porte (CACHINHO e SALGUEIRO⁷³, 2010, 2000; GUY, 2007; TALLON, 2010).

Reino Unido, Espanha, França e Itália entre outros países, os governos contam com setores específicos para o planejamento do comércio urbano, responsáveis por determinar as orientações em nível geral (país ou regiões) e estabelecer a exigência de planos setoriais orientando a expansão do comércio. Com isso se fomentou o desenvolvimento da qualidade da arquitetura comercial e tem havido muita preocupação em cuidar de sua inserção urbana. Atualmente os governos passaram a criar regulamentações, instrumentos de controle e fiscais, realizar monitoramentos periódicos do varejo e verificar seus níveis de oferta e demanda; avaliar a necessidade de aumentar a competitividade e o mix comercial de centros urbanos estabelecidos, entre outros assuntos (GUY, 2007; TALLON, 2010).

Segundo Balsas (1999) e Morandi⁷⁴ (2011) no campo da gestão urbana compartilhada destacam-se as iniciativas dos BIDs (América do Norte e Europa), Town Centre Management ou TCMs (Reino Unido), Main Street Program ou MSP (EUA),

⁷³ CACHINHO H. e BARATA SALGUEIRO, T. O Comércio Urbano em Tempos de Turbulência: elementos para avaliar as vulnerabilidades e níveis de resiliência. Actas do XII Colóquio Ibérico de Geografia. Porto: Faculdade de Letras (Universidade do Porto) 6 a 9 de Outubro 2010.

⁷⁴ MORANDI, C. Il commercio urbano. Esperienze di valorizzazione in Europa, Milano, Libreria Clup, 2003. 2nd Edition, 2011.

Centro Comercial Aberto - CCAs (Espanha e Portugal). Enquanto instrumentos de política para comércio urbano apresentam variações nos países, mas é possível dizer que houve crescimento nos últimos dez anos e as práticas estão bem difundidas.

Outra questão atual que entrou na agenda do *retail planning* foi o tema da sustentabilidade urbana com preocupações sobre a necessidade de conter o consumo de solo e de energia, fomentar o transporte público urbano e desenvolver a economia social. Um dos aspectos específicos da sustentabilidade urbana tem sido a dimensão sociocultural do comércio, acima da questão da competitividade. As políticas atuais revelam uma preocupação com a capacidade de adaptação e integração do comércio 'tradicional' a um contexto dinâmico de transformações de forma a garantir e proteger a 'diversidade' e a personalidade dos lugares (o que norte-americanos e europeus chamam de *sense of place*). Trata-se de uma nuance de pesquisas que enfatizam o comércio tradicional como elemento da estrutura social e cultura dos povos, entendendo-o como protagonista da diversidade urbana. Deixar desaparecer estas relações culturais é como perder tradições, embora isso não implique uma postura contrária à modernização.

Regulamentações específicas como nos exemplos do Reino Unido e Itália têm surgido para proteger essa modalidade

de comércio (tradicional) como patrimônio histórico. Isso tem ocorrido porque os centros urbanos têm sido considerados os lugares de maior velocidade de criação de novos formatos de comércio, sensíveis às exigências do consumo contemporâneo. Tem havido uma preocupação para com estas transformações e um sentimento de que formatos globalizados possam ocasionar a perda da identidade e de peculiaridades da oferta de consumo local - empobrecendo a autenticidade dos lugares (DoE, 2009; CACHINHO e SALGUEIRO, 2010; MORANDI, 2011).

Sendo este um panorama sobre a evolução e tendências atuais no campo do planejamento das atividades comerciais, as contribuições dos países serão analisadas na sequência, começando pela América do Norte.

3.2 AMÉRICA DO NORTE

Apesar da maior tradição da Europa no desenvolvimento do *'retail planning'* a contribuição da América do Norte será apresentada inicialmente em função do pioneirismo dos BIDs como método de gestão de ruas comerciais, e pela importância que representou no avanço de modelos de parceria entre os setores público e privado. Dois formatos bem difundidos representam a experiência norte-americana: os BIDs (*Business Improvements Districts*) e o MSP (*Main Street Program*) – um programa criado pelo *National Trust*

for *Historic Preservation*, que iniciou suas atividades auxiliando as comunidades a promover a preservação histórica e recuperação econômica de edifícios nas ruas de comércio principal.

BIDs – Business Improvements Distircts

A criação dos BIDs norte-americanos remonta a década de 1960, no contexto do processo de revitalização urbana que se instalou nos EUA, quando parte das cidades começaram a sofrer os efeitos da suburbanização e o comércio se deslocou para as periferias para seguir a habitação, os empregos e, mais tarde, o lazer. Uma definição geral para os BIDs seria:

“mecanismos de financiamento instituídos voluntariamente por proprietários de imóveis e negócios com vistas a promover melhorias locais, especificamente melhorias dos serviços coletivos de segurança; limpeza; conservação de ruas, imóveis, e mobiliário urbano; paisagismo; transportes e serviços sociais, emergindo como a solução para a insuficiência dos serviços prestados pelas municipalidades” (HOYT, 2003⁷⁵).

⁷⁵ HOYT, Lorraine. “Business Improvement Districts.” Disponível na Internet em: Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA, Department of Urban Studies and Planning, MITOpenCourseWare, Spring Course 2003.

Outros autores⁷⁶ acrescentam que se trata de um novo modelo de governança urbana compartilhada, autorizados pelo poder público, que surgem voluntariamente para melhorar e dinamizar os negócios de uma área específica através de serviços suplementares viabilizados por da tributação das propriedades comerciais (autotaxação). Disseminaram-se como solução contemporânea para o problema do crescimento econômico local e da renovação urbanística, e nem sempre estão relacionados com declínio do comércio. Caracteristicamente, estas organizações fornecem serviços de zeladoria urbana e marketing para melhorar a percepção de bem-estar dos pedestres (consumidores) com a expectativa de ampliação das receitas e valorização dos imóveis (BALSAS, 2000; MORÇÖL et al (2008); MITCHEL (2001); MITCHEL (2008); MOTTA (2009).

O estudo e caracterização dos BIDs são difíceis por que os nomes e a organização podem variar nos estados e países

⁷⁶ MITCHELL, Jerry. *Business Improvement Districts and the shape of American cities*. State University of New York Press, Albany. 2008.

MITCHELL, Jerry. *Business Improvement Districts and the ‘New’ Revitalization of Downtown*. *Economic Development Quarterly* 15, pp.115 – 123. 2001.

MORÇÖL, Göktuğ, Lorraine Hoyt, Jack W. Meek, Ulf Zimmermann. “Business Improvement Districts: Research, Theories, and Controversies”. CRC Press, p. 31. 2008.

MOTTA, Cristiane. *O Projeto Áreas de Revitalização Econômica e o Novo Modelo de Governança Urbana via Mercado*. UFRJ, Observatório das Metrópoles. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.observatoriodasmetrolopes.ufrj.br/artigo_cristiane_motta.pdf

em que o modelo já se difundiu. Em Nova Jersey são chamadas *Special Improvement Districts*; no Texas, *Public Improvement Districts*; em Washington, *Parking and Business Improvement Associations* e ainda *Business Improvement Areas* no Canadá e *City Improvement Districts* na África do Sul. Não obstante, a literatura científica prefere utilizar o termo *Business Improvement Districts* ou simplesmente BIDs (MORÇÖL et. al., 2008).

Quanto a sua origem, o primeiro BID foi criado por iniciativa dos comerciantes da *Bloor Street* na cidade de Toronto no Canadá, em 1967. O comércio local enfrentava um declínio devido ao fenômeno da suburbanização, agravado pela implantação do metro e pela criação de shopping centers na periferia da cidade. Para minimizar estes problemas uma associação foi formada com recursos próprios para renovar e promover a área (HOYT, 2003; MITCHEL, 2008).

A criação de uma forma de tributação sobre imóveis e negócios locais se deu em 1970 através de uma lei municipal para resolver um problema constante de ‘oportunismo’ – ou seja, inquilinos e usuários que se beneficiavam dos investimentos feitos no local sem dar a sua contribuição. Com o passar do tempo a instituição dos BIDs passou a ser precedida da criação de leis para viabilizar esse sistema de tributação e garantir um orçamento constante a ser investido na região. É importante mencionar o apoio da *International Downtown Association*

(IDA⁷⁷) na criação da legislação para a formação dos BIDs e na assistência técnica às comunidades que se interessam em iniciar mecanismos de revitalização urbana, dando mais suporte as ações concretas (HOYT, 2003; MITCHEL, 2008; BALSAS⁷⁸, 2000).

Ideologicamente os BIDs nascem como forma de reação à ausência do Estado para tratar dos assuntos do espaço público e decadência dos centros urbanos. É momento em que as políticas voltadas para o ‘progresso urbano’ são substituídas pela ênfase na ‘qualidade de vida’ e na promoção da *livable city*. Era o nascimento de uma ideologia do bem-estar: as cidades deviam ser construídas para atender as necessidades dos seus habitantes, e as ruas deviam transformar-se em espaços para os pedestres e não para os automóveis.

⁷⁷ Uma organização internacional fundada em 1954, e responsável por apoiar ações de melhoria dos centros de cidades nos EUA, e em outros países do mundo; o objetivo da IDA é a promoção de centros dinâmicos e saudáveis, capazes de assegurar o bem estar de cidades e regiões, entre as principais ações estão a realização de conferências, a atribuição de prêmios e distinções anuais às comunidades que se destacam para revitalizar as suas cidades, além de pesquisa e a publicação de relatórios técnicos, a prestação de serviços de consultoria; Para maiores detalhes consultar www.ida-downtown.org

⁷⁸ BALSAS, C. J.L. O Urbanismo Comercial e as Parcerias Público-Privado para a Gestão do Centro das Cidades, Ensinamentos da Experiência Estrangeira. Relatório Final do Observatório do Comércio. Massachusetts: EUA, 2000.

Fig. 24 - 1º BID criado no Canadá -
Fonte: HOYT, 2003.

Cape Town Central CID,
Cape Town, South Africa

Fig. 25 - BID em Johannesburg. Fonte:
HOYT, 2003.

A valorização das poucas horas de trabalho, proporcionada pela flexibilidade econômica faziam parte do estilo de vida em expansão. Os autores ressaltam a divulgação dos ideais de “revitalização da comunidade local” e “construção de comunidades mais fortes”.

A literatura aponta que até 2007 havia 300 BIDs no Canadá, sendo 230 localizados na Província de Ontário e 42 na cidade de Toronto. Com a ampliação do número de BIDs no Canadá em 1980 é criada a TABIA - Toronto Association of Business Improvement Areas - uma organização sem fins lucrativos que promove os BIDs e trabalha ao lado do governo dando voz a essas organizações e as orientando em diversas questões. Atualmente o site institucional da TABIA aponta a existência de 72 BIDs em Toronto, que representam mais de 30.000 empresas e proprietários (TABIA, 2012; MITCHELL, 2001).

Nos Estados Unidos, o primeiro BID americano foi o *Downtown Development District*, em Nova Orleans, autorizado pelo estado da Louisiana em 1974. O crescimento foi acelerado a partir da década de 1980 e em 2008, foram estimados entre 800 a 1200 BIDs no Canadá e EUA, sendo que neste último 42 estados já tinham uma lei aprovada. Os estados da Califórnia, Nova York e Wisconsin são os que contam com o maior

número de BIDs, enquanto Nova York, Los Angeles e San Diego são as cidades com maior concentração (MORÇÖL et. al., 2008).

A criação de BIDs ocorreu em outros países como Johannesburg na África do Sul, em 1999, e lá se denomina *City Improvements Districts* (CID – Fig. 25). De acordo Hoyt (2003) em 1992 a primeira iniciativa se deu com a criação da *Central Johannesburg Partnership* (CJP) que buscava amenizar graves problemas com segurança, comércio informal e limpeza de áreas centrais. A organização amadureceu e aos poucos foi ajustando suas políticas de ação. Em 1998, se formou *Partnerships for Urban Renewal* (PUR) para realizar a transferência da política do CID para outras cidades sul-africanas. Com algumas diferenças do modelo americano a política sul-africana de CIDs permite a inclusão de propriedades residências e tem duração de três anos.

Os dados de 2008 revelaram a existência de aproximadamente 21 CIDs dentro da área de Johannesburg. A motivação para a aprovação da lei foi o reconhecimento do estado da degeneração dos centros das cidades e a crença de que cidades sustentáveis são importantes para o desenvolvimento nacional. Os problemas mais graves que ainda enfrentam são as crianças de rua, desabrigados, desocupados, traficantes de drogas e guardadores de automóveis. Como benefícios os CIDs puderam promover uma redução de

criminalidade, mais organização, e limpeza para os setores onde está em funcionamento, implantação de zeladoria urbana constante e ajuste de ações sociais nas áreas alvo. Hoyt (2003) aponta outros países onde os BIDs ou organizações semelhantes foram identificados através do mundo: Austrália (185); Bélgica (31); Europa (60 distribuídos na Áustria, Dinamarca, França, Portugal, Espanha, Suíça); Alemanha (59); Japão (261); Reino Unido (38); Holanda (5); Nova Zelândia (32) (HOYT, 2003; MITCHEL, 2008).

Quanto aos critérios para criação de um BID e formas de atuação, apesar da autonomia dos estados norte-americanos e da expansão para outros países, as etapas comuns e relativamente homogêneas de funcionamento, a saber (MORÇÖL e ZIMMERMANN, 2008; BALSAS, 2000):

1. A iniciativa é dos comerciantes que se organizam, formam um comitê diretor, preparam um programa e um orçamento que serão submetidos ao poder local para apreciação; este por sua vez é responsável por organizar consultas públicas ou determinar critérios de aprovação dos BIDs (em alguns países isso é feito através de votação (50% devem concordar), ou cotas entre inquilinos, proprietários, imóveis comerciais e residenciais);
2. A autarquia local pode determinar e aprovar os limites orçamentários anuais, e a estratégia financeira; determinar quais os serviços que podem ser desenvolvidos (caracterizando o modelo de gestão pública delegada, ou

seja, compartilhada com o setor privado, mas regulado e fiscalizado pelo poder público) podendo suspendê-los pelo não cumprimento de metas; quanto à captação de recursos, além da taxa paga pelos proprietários dos imóveis, os BIDs podem receber contribuições voluntárias de instituições culturais, universidades, igrejas e outros, como acontecem em muitos casos;

3. Os comerciantes são responsáveis pela coordenação das ações de gestão, o que inclui aplicar o orçamento para contratar equipes de trabalho para as áreas de administração, zeladoria, marketing, segurança, e outras quantas forem definidas no programa, prestando contas periodicamente ao poder local;

4. Quanto à duração, em geral são autorizados períodos de funcionamento de 2 a 4 anos, renovados pela vontade da comunidade local (votação) em função do desempenho positivo da organização; existem BIDs que funcionam há mais de 15 anos, com bons níveis de aceitação local.

Por fim, as atividades desenvolvidas pelos BIDs podem ser tão amplas quanto a capacidade financeira e importância de suas regiões geográficas, organizadas nas seguintes temáticas (MORÇÖL et.al., 2008; BALSAS, 2000):

- **Manutenção:** zeladoria urbana (limpeza, e cuidados gerais com mobiliário urbano);
- **Segurança:** serviços de vigilância pacífica, guias, informações e monitoramento por câmeras, integração com guarda municipal;

- **Publicidade:** promoção de eventos de acordo com calendários elaborados por área, campanhas, mapas e folhetos publicitários, melhoria da imagem e comunicação;

- **Captação Financeira:** ações de apoio à promoção econômica da área; pesquisas de mercado; articulação de parcerias e patrocínios;

- **Gestão de estacionamentos e transporte:** gestão e manutenção dos estacionamentos públicos; ações para promover o uso compartilhado de transportes privados; promoção de transporte alternativo como a bicicletas de aluguel; auxílio manutenção de terminais intermodais existentes nas áreas geográficas;

- **Intervenção no espaço público:** monitoramento de ambulantes, comércio informal, melhoria do mobiliário urbano, paisagismo, iluminação e outros componentes do *streetscape*⁷⁹; as constantes intervenções no espaço físico levaram as prefeituras locais em conjunto com as organizações desenvolvem manuais de desenho urbano, estabelecendo orientações gerais a serem observadas nos projetos – o Quadro XX sintetiza as orientações dadas quanto aos elementos da paisagem da rua comercial que devem ser seguidos e adequados nos projetos, os quais são mais ou menos sofisticados dependendo da capacidade financeira dos BIDs em questão;

- **Design urbano** – estudos específicos para áreas históricas; desenvolvimento de orientações e boas práticas e design para o espaço público, fachadas, publicidade comercial e outros elementos (Quadro 05); os BIDs e também o MSP fizeram avançar muito o

tratamentos estético no nível da rua pelo cuidado com a manutenção, instalação de arte pública e outros elementos;

- **Serviços Sociais** – promoção de estágios, inserção sociais de jovens, e outros com dificuldade de acesso aos mercados de trabalho; ‘homeless’;

- **Sustentabilidade** – programa de gestão do lixo comercial; economia de solo urbano (utilização mais eficiente de espaços ociosos; redução de poluição, entre outros).

FIGURA 26 – Exemplo limite geográfico de um BID - Downtown DC Business Improvement District (BID) em Washington; Disponível em <http://www.downtowndc.org/about/map>

⁷⁹ o termo ‘*streetscape*’ é usado pelo americanos e pelos ingleses nos Guia de Desenho Urbano (*Urban Design Guidelines*) e significa o conjunto de elementos que configuram a “paisagem da rua”, incluindo o mobiliário urbano, design das calçadas, materiais adotados, iluminação, elementos históricos, e em especial o design dos componentes da fachada.

Tópicos	Conteúdo Geral	Exemplos
Site Planning Site design	1) adequação às características do local 2) compatibilidade com a paisagem da rua 3) visibilidade dos acessos 4) Atividades humanas 5) respeito às áreas adjacentes 6) transição residencial - comercial 7) espaços abertos residenciais e comerciais 8) estacionamentos e acessos de veículos 9) estacionamento frontal em ruas comerciais 10) esquinas	
Height, Bulk, Scale, Massing	1) adequação entre altura, volume e escala; 2) grandes edificações 3) fachadas 4) Adições 5) Forma dos telhados	
Architectural Elements and Materials	1) contexto arquitetônico 2) consistência e conceito 3) escala humana 4) materiais acabamento externo 5) acessos estacionamento	
Pedestrian Environment	1) acessos de pedestres e espaços abertos 2) muros cegos; de contenção 3) estacionamento junto à calçada 3) impactos visuais dos estacionamentos 4) utilitários e áreas de serviço 5) segurança 6) vielas e becos 7) propaganda / publicidade comercial 8) iluminação 9) transparência / clareza 10) transição residencial / comercial	
Landscaping	1) continuidades 2) amenização 3) arborização urbana 4) valorização e reforço paisagem local 5) qualificação de espaços públicos	
Fonte: organizado pelo autor, com base nos Guias de Design de Sacramento, Seattle, Philadelphia, Richmond, Detroit, Los Angeles, Colorado (EUA); Toronto (CA) <disponível em www.uga.edu Owens Library, Universidade da Geórgia, EUA.		

Quadro 05

Síntese das orientações de design urbano para ruas comerciais – *streetscape*;

Muito comuns nos EUA, Canadá, Reino Unido – os manuais de design são elaborados localmente por especialistas e auxiliam no desenvolvimento de uma paisagem comercial mais homogênea e humanizada; orientam na otimização do uso das calçadas, acessibilidade, na melhoria do aspecto visual pela introdução de paisagismo; publicidade; fachadas; iluminação; mobiliário, outros.

Fonte: organizado pelo autor, com base nos Guias de Design de Sacramento, Seattle, Philadelphia, Richmond, Detroit, Los Angeles, Colorado (EUA); Toronto (CA) <disponível em www.uga.edu Owens Library, Universidade da Geórgia, EUA.

MSP – Main Street Program

Enquanto os BIDs são mais complexos (pois dependem de autorização legal para funcionar) e direcionados a setores economicamente mais estruturados, o MSP surge em 1977 como alternativa para as comunidades pequenas iniciarem uma ação de melhoria em suas ruas ou setores comerciais através de gestão e esforços de cooperação.

Menos burocrático, o programa foi criado nos EUA pelo *National Trust for Historic Preservation* (NTHS) para ajudar as comunidades locais estabelecidas em ruas comerciais tradicionais (as *main streets*) a promover uma recuperação econômica e patrimonial. Em 1980 ganhou estrutura própria – o *National Trust Main Street Center* – NTMSC, que coordena o programa em nível nacional organizando os afiliados, coletando dados, divulgando ações, publicando material de apoio, e capacitando os envolvidos. Para participar do programa os comerciantes e outros atores sociais envolvidos com o local precisam apenas se organizar em associação e procurar a entidade. Os recursos são financiados pelos participantes que recebem orientação para isto, e pode haver cooperação e patrocínio com outras entidades interessadas.

A experiência iniciou a partir de três projetos-piloto, e pela estatística atual da organização conta hoje com mais de

2000 comunidades afiliadas em 43 Estados⁸⁰. Apesar da ampla aceitação atual, é importante destacar que houve relutância inicial ao programa, já que ‘planos para o centro’ eram visto com descrédito, ou seja, ‘ideias mirabolantes’ criadas para promover apenas o embelezamento, mas com capacidade limitada de promover uma renovação econômica mais ampla.

A estatística cumulativa do programa realizada desde 1980 aponta para um investimento de 53,6 bilhões de dólares, 104.961 negócios envolvidos; o programa ajudou a criar mais de 448.835 mil novos empregos e a recuperar pelo menos 229.164 mil edifícios. Acredita-se que cada dólar investido neste programa é capaz de gerar 18 dólares em novos investimentos, e a organização acredita que estes resultados positivos levaram o programa a ser designado como um dos mais eficientes dos EUA. (NTSP, 2009).

O programa é estruturado por uma abordagem dividida em quatro áreas de atuação – *organização, promoção, design e reestruturação econômica* – e funciona como uma ferramenta de desenvolvimento econômico que se estende para as demais áreas. O Quadro 06 detalha as ações desenvolvidas em cada núcleo, cujo objetivo é revitalizar os setores comerciais

⁸⁰ Os dados estatísticos são coletados pela National Trust Main Street Center desde 1980, e publicados anualmente a fim de avaliar o desempenho do programa. Para maiores detalhes consultar site institucional em www.MainStreet.org.

aproveitando o potencial instalado, ou seja, o patrimônio cultural ou arquitetônico, as empresas locais e o capital social.

Quadro 06 – Ações desenvolvidas no âmbito do MSP, a partir das quatro áreas de abordagem. Fonte: National Trust for Historic Preservation, 2009⁸¹.

Organização	A estrutura de organização não só divide a carga de trabalho e mostra claramente as responsabilidades, como estabelece um consenso de cooperação entre as várias partes através da construção de parcerias entre os diversos grupos que têm interesse na área comercial. Através do recrutamento de voluntários e da colaboração com parceiros que representam a comunidade, o programa pode incorporar uma ampla gama de perspectivas de realização. Um conselho administrativo e comissões permanentes (cada uma das 4 áreas) compõem a estrutura fundamental da organização a partir de voluntários, que são coordenados e apoiados por um gestor contratado; o suporte jurídico é dado pela organização central; com frequência um gestor externo é contratado pela comunidade para dar coordenar o comitê de organização, e representar a comunidade em todos os fins.

Promoção	O objetivo é criar uma imagem positiva que vai reavivar o orgulho da comunidade e melhorar a confiança dos consumidores e investidores no setor comercial. Campanhas publicitárias, promoções de varejo, eventos especiais e de marketing ajudar a divulgar local e regionalmente a imagem e as características únicas da <i>Main Street</i> – como o turismo histórico, roteiros gastronômicos, e outros;
Design	O objetivo é proporcionar uma requalificação física com qualidades superiores, criando um ambiente seguro e convidativo para os compradores, trabalhadores e visitantes. Visa tirar proveito das oportunidades visuais do setor, valorizando todos seus elementos físicos: edifícios públicos, privados e históricos, fachadas, sinalização, espaços públicos, áreas de estacionamento, mobiliário urbano, arte pública, paisagismo, merchandising, vitrines, e materiais promocionais. Uma atmosfera atraente transmite uma mensagem positiva sobre a área comercial e comunica o que ela tem para oferecer.
Reestruturação Econômica	A reestruturação econômica fortalece o capital existente e diversifica a base econômica, através da retenção e expansão de negócios bem sucedidos para fornecer uma combinação equilibrada, atraindo novos negócios que o mercado pode suportar. Convertendo espaços comerciais subutilizados em propriedade economicamente produtiva ajuda a aumentar a rentabilidade do setor e responder às necessidades dos consumidores de hoje.

Por fim, o programa se desenvolveu tendo como base oito princípios estruturadores que a NTMSC entende como a chave do sucesso do programa, obrigatórios para que a

⁸¹ NTSP, National Trust for Historic Preservation. Revitalizing Main Street: a practitioner's guide to commercial district revitalization. Washington. 2009.

‘abordagem dos quatro pontos’ (como é conhecida) tenha um bom resultado de sua aplicação. São eles:

- 1) **Abrangente:** desenvolver as todos os quatro pontos da abordagem gradativamente, não focando apenas um deles;
- 2) **Incremental:** promover melhorias contínuas, iniciando com atividades simples e evoluindo para projetos mais ambiciosos;
- 3) **Auto-ajuda:** iniciativa tem que ser do grupo; é necessário mobilizar recursos locais a partir do capital social; capacitar lideranças locais pode produzir sucesso a longo prazo;
- 4) **Parcerias:** Tanto os setores público e privado têm um interesse vital no setor e devem trabalhar juntos para alcançar objetivos comuns de revitalização da Main Street. Cada setor tem um papel a desempenhar e cada um deve compreender o outro, os pontos fortes e limitações, a fim de construir uma parceria eficaz.
- 5) **Identificar e capitalizar sobre os ativos existentes:** investir nas qualidades únicas, como edifícios distintos, patrimônio histórico, alimentos regionais, selo de origem, roteiros e eventos;
- 6) **Qualidade:** Enfatizar a qualidade em todos os aspectos do programa desde as vitrines às campanhas promocionais;
- 7) **Mudança:** atitude é fundamental; o início é sempre complicado, mas as mudanças acontecem; são lentas, mas definitivas e dependem de apoio público; significa

engajar-se em ações práticas, alterar modos de pensar, melhorar a aparência física da área.

8) **Concretização:** o sucesso do depende de resultados visíveis que só podem vir de projetos executados. Cada etapa realizada é um incentivo a que outros projetos sejam realizados.

Os pontos críticos do programa encontram-se na sua própria forma de organização e funcionamento. Por se tratar de uma iniciativa da comunidade envolvida na área, com suporte técnico da NTMSC, cada ação planejada precisa de uma organização política em busca de parcerias com o setor público, financiamentos, negociações com setores envolvidos – por exemplo, no caso de reabilitação de edifícios históricos, ou obras de infraestrutura. É comum haver desentendimento, conflitos entre organizações e departamentos municipais, embora os comitês técnicos formados no programa recebam da NTMSC capacitação dar andamento prático nas ações. O NTMSC desempenha um papel central nesse processo, articulando com os setores responsáveis por políticas em nível nacional, o que dá ao programa mais poder de ação e credibilidade.

Outro limite é o financiamento. Diferente dos BIDs que contam com uma tributação obrigatória, e em geral estão em áreas de alta concentração de renda e imobiliária, o MSP é totalmente voluntário. Para dar sustentabilidade financeira ao programa o NTMSC recomenda combinar vários tipos de ações como taxas mensais dos participantes, recursos do poder

público local⁸² nas ações que tem caráter permanente e interferem no espaço público (infraestrutura), ou linhas de financiamento específicas para projetos de outra natureza. Também colaboram órgãos de governo para preservação histórica (visto que as Main Street em geral tem este caráter), recursos do Departamento Nacional e Habitação e Desenvolvimento urbano, conselhos de artes e humanidades, órgão de caridade, patrocínio corporativo, doações públicas, eventos especiais. Linhas de financiamento com baixas taxas de juros são negociadas junto a bancos e até mesmo a criação de um BID é recomendada quando o MSP atinge um grau de maturidade e organização após alguns anos de funcionamento.

⁸² Em geral o MSP recebe suporte financeiro dos governos locais nos seus primeiros anos de funcionamento, e depois os recursos passam a ser direcionados para ações específicas;

FIGURAS 27, 28 e 29

Abaixo, à esquerda
Court Avenue, Des
Moines
– Setor urbano com
gestão, programa MSP

Ao lado, acima
Court Avenue, Des
Moines
Atividade Cultural:
Realização de Roteiro
Histórico Guiado

Ao lado, abaixo
Historic East Village, Des
Moines. Exemplo de
melhorias realizadas em
um setor comercial com
adesão ao MSP –
Preservação de fachadas
histórica

Fonte: Arquivo de boas
práticas do National
Trust Main Street
Center. Disponível em
<http://www.preservationnation.org/main-street/>
Consultado em
10/06/2012

3.3 REINO UNIDO

No Reino Unido a gestão de ruas comerciais, do centro urbano, ou TCM – *Town Centre Management* (modo como o conceito é difundido) é uma atividade ampla, com diferentes linhas de ação, e subordinada a mais recente política para o setor aprovada em dezembro de 2009, denominada PPS4 – *Planning for Sustainable Economic Growth*.⁸³

Contexto

Desde o início dos anos 90 a ideia da 'gestão do centro das cidades' tem progressivamente encontrado aceitação pelos setores público e privado como método para melhorar a vitalidade do centro das cidades Inglesas. Sua primeira versão foi a 'PPG6 - *Planning Police Guidelines: Town Centres and Retail Developments*' - criada em 1988 para minimizar conflitos entre as atividades comerciais e outros usos. Desde então passou por revisões em 1993, 1996, e 2005 quando passou a denominar-se PPS6 – *Planning Police Statement for Town Centres* - cujo objetivo era orientar o futuro dos centros urbanos. A priorização das centralidades urbanas para desenvolvimento

das atividades comerciais se consolidou nessa fase com a política '*Town Centre First*' e até o momento atual é um dos eixos mais importantes da política. Também foram criados os instrumentos do teste sequencial, a análise de impacto, e o monitoramento da vitalidade e viabilidade dos centros urbanos, (BALSAS, 2000; PPS6, 2005; GUY, 2007; 2008; DTZ, 2008).

Em dezembro de 2009 uma ampla reformulação foi realizada para promover adequações aos 'princípios do desenvolvimento sustentável', introduzindo a PPS4 – *Planning for Sustainable Economic Growth*, cujos objetivos foram reestruturados para incorporar o desenvolvimento econômico sustentável. Na prática algumas ações nesse sentido já eram bem difundidas, a exemplo do incentivo ao uso do transporte coletivo e a preferência por usos mistos e alta densidade urbana, mas a revisão se fez necessária para alinhar aos debates globais sobre sustentabilidade, o que tornou algumas posturas ainda mais severas (restrições ao transporte individual e os estacionamentos).

A partir da PPS4 todas as principais políticas de planejamento relacionadas com a economia e desenvolvimento territorial, tanto em áreas urbanas quanto rurais foram unificadas. Com esta mudança a PPS4 substituiu as políticas para desenvolvimento industrial e comercial, desenvolvimento sustentável em áreas rurais, transportes e padrões de estacionamento, e a própria PPS6 (centros urbanos), passando

⁸³ Em nível nacional os quatro países que formam o Reino Unido – Inglaterra, País de Gales, Escócia e Irlanda do Norte – contam com liberdade para determinar e elaborar suas próprias políticas, e apresentam pequenas diferenças na forma como são conduzidas. A PPS4 refere-se a Londres, serviu de base para a reformulação nas demais localidades (DOE, 2009).

a oferecer orientações mais amplas sobre os padrões e usos principais a serem priorizados nas centralidades urbanas (DoE, 2009 e WILLMORE, 2010; GRIMLEY, 2010⁸⁴).

Objetivos

O objetivo central do *retail planning* nesse contexto é controlar as fortes pressões do mercado imobiliário em expansão, orientar as autoridades locais quanto às licenças de construção (*planning permissions*) solicitadas pelo setor privado, e estabelecer os procedimentos desejáveis para desenvolvimento dos empreendimentos comerciais. Para isto se apoia em três ações centrais (GUY, 2008):

- (i) da definição de locais apropriados aos tipos específicos de empreendimento (planos setoriais) conforme sua escala; um desdobramento destes planos são as concessões urbanísticas em áreas centrais, para aplicação do '*retail-led-regeneration*' (regeneração urbana induzida por comércio); os BIDs e TCMs também vão desenvolver ações nesse contexto;
- (ii) monitoramento do desempenho do varejo (quantidade e qualidade) produzindo relatórios anuais

⁸⁴ Para maiores detalhes sobre as transformações políticas no Reino Unido consultar os relatórios de WILLMORE, B. Planning Policy Statement 4: Planning for Sustainable Economic Growth.Guidance Note. 2009. Disponível em> www.bartonwillmore.co.uk ; GRIMLEY, GVA. Planning Policy Statement 4: Planning for Sustainable Economic Growth.Guidance Note. 2009. Disponível em>www.gvagrimsley.co.uk; e DoE – (2009) Department of Environment, Communities and Local Government. Office of the Deputy Prime Minister. Planning for Town Centres: Practice guidance on need, impact and the sequential approach (London, TSO) <disponível em www.communities.gov.uk>

sobre as redes e hierarquias de centros; avaliação sobre a 'necessidade' de desenvolvimentos futuros; a vitalidade e viabilidade dos centros consolidados, com o objetivo de manter um conjunto de dados atualizados para suportar as decisões sobre as avaliações de impactos e licenças de construção;

(iii) priorização dos os centros urbanos consolidados – política *Town Centre First*; com suporte dos instrumentos do 'Teste Sequencial⁸⁵' e a 'Avaliação de Impactos Ambientais' – sobre as grandes superfícies.

O QUADRO 07 ilustra as quatro seções da PPS4 (controle, planejamento setorial, monitoramento e gestão) situando as ações práticas que dão suporte ao desenvolvimento de empreendimentos de varejo, ao *retail-led regeneration* e a gestão das ruas comerciais através dos BIDs e TCMs.

⁸⁵ *Teste Sequencial*: o empreendedor deve avaliar a disponibilidade de área para implantação do seu negócio com base nos Planos Prioritários desenvolvidos pelos Governos, respeitando a seguinte ordem: 1) centros existentes; 2) localizações *edge-of-centre*; 3) localizações *out-of-centre*. Devem ser priorizadas as adequações ao com o entorno – mantendo características similares; Quando o empreendimento não se adequar às localizações disponíveis ele deve apresentar o avaliação sequencial ou de impacto; o Governo está preparado para analisar situações em desacordo com os planos, mas que mostrem benefícios, evidenciando o caráter flexível da lei;

QUADRO 07 – Esquema geral da PPS 4 – Regulamentação sobre Planejamento do Crescimento Econômico Sustentável; elaborado pela autora com base em Doe, 2009.

Ações e Resultados

As ações práticas da política, ou as estratégias adotadas pelo Governo em parceria com o setor privado são: o monitoramento, o *retail-led regeneration*, e o fomento aos Bids e os TCMs.

O *monitoramento* consiste em análises de mercado para determinar a ‘necessidade’ de expansão do varejo (qualitativa e quantitativamente falando) e a análise da *vitalidade* e *viabilidade* dos centros urbanos consolidados em níveis locais. Na prática estas avaliações constantes dão origem aos planos setoriais para cada região / distrito ou centro urbano, e estes por sua vez, orientam as ações dos empresários, dos BIDs ou TCMs estabelecidos. Os seguintes conceitos de vitalidade e viabilidade

são citados no escopo das políticas para o comércio urbano (DOE, 1994; BALSAS, 2004; Doe, 2009; TALLON, 2010):

Vitalidade: refere-se ao uso e movimentação das pessoas nas diferentes partes do centro, em diferentes horários e lugares. A vitalidade pode contribuir para a viabilidade de uma região (fluxo pedestre, compatibilidade e integração de atividades);

Viabilidade: refere-se à capacidade do centro de atrair investimento continuado, não só para manter sua estrutura enquanto lugar de consumo, mas também para permitir a melhoria e adaptação às novas necessidades. Na prática normalmente a viabilidade comercial se refere a indicadores relativos à capacidade dos centros de suportar e responder positivamente a investimentos – o que inclui fatores como o volume de negócios, renda e produtividade.

Os indicadores de Vitalidade e de Viabilidade são adotados para orientar a verificação das 'condições de saúde' (*health checks*) das centralidades urbanas desde meados dos anos 1980. Como as leis variam entre os países do Reino Unido, não se fala de um conjunto de indicadores fixos, como ilustra o QUADRO 08, mas sim dos elementos principais que devem ser verificados numa avaliação de impactos.

QUADRO 08 – Indicadores de Vitalidade e Viabilidade de um Centro Urbano

INDICADORES	ELEMENTOS DA ANÁLISE
Diversidade de usos	Número e variedade de lojas, serviços, empresas e escritórios, atrações culturais, esportivas e de lazer;
Disponibilidade de espaço fora do centro (edge e out-of-town)	Comparativos em termos de m2 de superfície comercial;
Capacidade de crescimento	Oportunidades de expansão ou consolidação para novos e mais intensivos formatos;
Representação comercial (% tipos – <i>retail mix</i>)	Múltiplos; especialista / independentes; quantificação por segmento;
Volume de negócios (renda)	Valores de aluguel; rendimentos na área primária de compras;
Propriedades vazias; taxa de ocupação	Taxa de vacância das edificações; espaço comercial; impacto sobre o centro;
Fluxos pedestres	Volume de fluxo de pedestres distribuídos no tempo / espaço
Acessibilidade	A facilidade de circulação para pedestres, ciclistas, transportes públicos, carro; o ambiente de pedestres, estacionamento, qualidade dos transportes públicos;
Comportamento e percepção dos clientes	Satisfação com o centro, melhorias necessárias; perdas comerciais;
Segurança e criminalidade	Sentimento de segurança, a segurança percebida a noite; monitoramento da economia noturna;
Qualidade Espacial e Ambiental	A aparência física; limpeza; construção; qualidade; espaços abertos / paisagismo, sanitários;

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados de DoE, 2009; (livre tradução)

O *retail-led regeneration* constitui uma estratégia de utilização do potencial dos empreendimentos comerciais para renovação de áreas urbanas que retrocede a década de 50. Entre as décadas de 60 e 70 muitas cidades implantaram um ou

dois empreendimentos desse tipo, cuja origem se deu no conceito de ‘centros de compra planejados’ construídos em larga escala nos EUA predominantemente no formato ‘mall regional’. No caso britânico, contudo, a construção dos *malls* foi adotada como forma de revitalizar áreas urbanas centrais decadentes e modernizar a oferta de varejo. Apesar das críticas à agressividade destas propostas aos centros históricos, muitas experiências em áreas carentes de melhoria na oferta comercial foram fomentadas pelos governos locais através de planos específicos e negociações com o setor privado para realização das obras na modalidade de ‘concessão urbanística’, como nos exemplos de *Arndale Centre* em Manchester e *BullRing* em Birmingham. (TALLON, 2010).

Entre 2003 e 2005 os centros destas cidades foram remodelados por empresas do setor imobiliário e receberam novos estabelecimentos comerciais e espaços públicos⁸⁶. Além

⁸⁶ **BullRing** foi uma regeneração urbana induzida por comércio realizada no coração da cidade de Birmingham que começou a funcionar em 2003. Com o projeto uma extensa área da cidade foi remodelada, houve uma grande modificação do sistema viário e a construção de um novo ‘mercado municipal’ para abrigar comerciantes que existiam ali. Foram incorporados mais de 150 novos estabelecimentos comerciais, com âncoras de varejo, sendo considerado na última década o maior projeto dessa natureza na Europa. O **Arndale Centre** vem sendo remodelado desde 2003, numa parceria entre a Prudential Co. e o governo de Manchester; além de antiquado, o antigo centro de compras havia sido parcialmente destruído por um atentado a bomba em 1996, culminando com uma remodelação mais ampla deste setor urbano.

de realizarem as obras físicas os empresários adquiriram uma espécie de ‘licença para administração’ dos novos espaços comerciais e se encarregam de atrair varejistas para atuar como âncoras para o empreendimento. Como resultado a gestão do espaço público pode ser feita por este mesmo grupo, pelo governo local, ou através de um BID, caso ele tenha sido constituído, sempre com orientação para o desenvolvimento de parcerias entre os setores públicos e privados. As Figuras 30 e 31 mostram estes *malls* na atualidade, integrados ao centro urbano.

Com o tempo a política inglesa incorporou o ‘*retail-led regeneration*’ nas regulamentações que hoje é empregado nos planos locais como estratégia para apoiar e viabilizar processos de regeneração urbana. Um estudo conduzido pelo Instituto DTZ (2008) a partir de cinco casos significativos de regeneração urbana orientada por comércio apontou evidências que tais empreendimentos contribuem distinta e sustentavelmente para a vida da comunidade, apontando os seguintes impactos positivos das experiências:

Fontes: <http://shops/arndale-centre.html>;
http://www.hays.com/jobs/gardinertheobald/projects_bullring.html

FIGURA 30: Área central de Manchester, e o centro de compras Arndale, remodelado entre 2003 -2005; Fonte: <http://shops/arndale-centre.html> ; www.webbaviation.co.uk

FIGURA 31: BullRing em Birmingham – ampla remodelação do centro urbano finalizada em 2003; Fonte: http://www.hays.com/jobs/gardinertheobald/projects_bullring.html; www.webbaviation.co.uk

- 1) Promoção de acessibilidade a mercados de trabalho e oportunidade de capacitação das pessoas locais, através de programas de treinamento; Oportunidades para suportar pequenas e médias empresas;
- 2) Ampliação da qualidade de vida nos bairros e nas vizinhanças;
- 3) Melhoria do sentimento de orgulho em relação ao lugar; Melhor integração, coesão, acessibilidade e conectividade em relação ao espaço urbano;
- 4) Movimentação, mobilidade e acessibilidade na vizinhança e entornos; Limpeza e segurança dos espaços;

O TCM – *Town Centre Management* por sua vez ocupa lugar central nestas estratégias de gestão urbana. Definido no Reino Unido como “método integrado para gestão e promoção de áreas públicas e privadas nos centros das cidades” tem sido largamente incentivado pelos governos como forma de responder às pressões competitivas que envolvem o desenvolvimento comercial, dado à necessidade de salvaguardar e melhorar os destinos comerciais centrais.

Atualmente, mais de 500 centros urbanos tem ações coordenadas por modalidades de TCM⁸⁷, apoiados por combinações de financiamento oriundas das autoridades locais e do setor privado. Em função do grande número de TCM's uma

⁸⁷ O número de gestores de centro urbano cresceu de 7 em 1991 para 300 em 1999 (BALSAS, 2000);

associação denominada ATCM - *Association for Town Centre Management* - foi criada para coordenar ações entre todos os membros, promover cursos, atualizações, disponibilizar banco de dados com experiências, entre outros serviços, produzindo um extenso trabalho nesse campo. Os interessados em instituir um TCM podem associar-se a ATCM e usufruir dos benefícios como suporte jurídico, desenvolvimento de planos estratégicos, treinamentos, e orientação para constituição de um BID. (TALLON, 2010; MACDOLNALD, 2011⁸⁸ e ATCM, 2011).

Os *BIDs* no Reino Unido são uma evolução dos TCMs tendo como base a experiência norte-americana. Surgiram em 2004, com a aprovação da legislação para seu funcionamento e autorização para cobrança das taxas obrigatórias. Para iniciar a experiência 22 TCMs em atividade foram escolhidos para integrar um projeto-piloto, sendo que entre as razões centrais para a aprovação da legislação estavam os limites financeiros. O primeiro BID foi o '*Kingston upon Thames*' em Londres, e posteriormente o modelo foi levado outras regiões através da *Northwest Development Agency*, uma agencia de capital misto criada para desenvolver o sistema (HOYT, 2003).

Os levantamentos realizados em 2011 apontaram a existência de 110 BIDs em todo o Reino Unido, e segundo

Macdonald (2011) a experiência passa por uma fase de expansão, e em cidades como Birmingham há até 4 BID's em funcionamento. Uma instituição denominada UKBID's coordena ações para criação ampliação e melhoria do seu desempenho através de consultorias, associativismo e formação de mão de obra qualificada (MACDOLNALD, 2011; TALLON, 2010; HOYT, 2003).

Diferente dos BIDs norte-americanos no Reino Unido os inquilinos têm direito a voto (visto que o sistema o tributa sob as vendas), e a maior parte dos recursos vêm do setor público. No modelo britânico o governo local tem poder de veto sobre a aplicação dos recursos e a principal meta a ser atingida é fugir da burocracia, assim como alcançar sustentabilidade financeira (HOYT, 2003).

De modo geral as ações desenvolvidas pelos BIDs incluem gestão de estacionamento, limpeza, manutenção, monitoramento por circuito interno de TV (CCTV), redução de crime, marketing, promoções, desenvolvimento comercial e intermediação de projetos. Contudo, estas ações podem variar já que cada BID se desenvolve pela vocação comercial de suas regiões. Em *Westminster*, por exemplo, área central da grande Londres e região de grande fluxo turístico onde se encontram as principais ruas comerciais da cidade, existem atualmente cinco BIDs em funcionamento, como mostra o mapa esquemático na FIGURA 32.

⁸⁸ Ojay McDonald é pesquisador da ATCM e Policy Manager; concedeu entrevista na sede da Instituição em Londres, no dia 02/02/2011, falando das principais linhas de atuação na gestão do comércio urbano.

FIGURA 32: Mapa dos BIDs da área de Westminster – Grande Londres. Fonte www.westminster.gov.uk

1) Bayswater BID: que cobre a área de Queensway, Westbourne Grove e Inverness Terrace area; www.baywaterbid.com;

2) Heart of London Business Alliance: que cobre as áreas ao redor da Leicester Square e o West End; www.heartoflondonbid.co.uk

3) New West End Company: cobre a área das principais ruas de comércio - Bond Street, Oxford Street and Regent Street; www.newwestend.com

4) Paddington BID: cobre uma área de 34 ruas nas adjacências da estação de Paddington; www.paddingtonbid.co.uk;

5) Victoria BID: Victoria Street, Buckingham Palace Road, Grosvenor Gardens e adjacências da Victoria Coach Station; Website: www.insw1.com

Por ser uma região muito rica e dinâmica os BID estabelecidos tem como desafio trabalhar com o potencial de cada núcleo pelas características que os diferenciam. Enquanto o *West End* é considerado a área de compras mais sofisticada de Londres o *Paddington*, por exemplo, tem um comércio de menor porte, lojas pequenas e tradicionais, e por isso tem que desenvolver outros atrativos. Estas peculiaridades fazem com que todos os BID tenham sua própria agenda de trabalho, visando manter sua área dinâmica e com ações constantes, como mostra a agenda de ações do BID *West End* no QUADRO 09.

A área de New West End conta com três das ruas comerciais mais conhecidas da área central de Londres (Oxford St, Bond St, e Regent St) e as ações concentram-se no calendário de eventos do ano, promoções e atividades para manter a frequência de turistas e consumidores no setor em todas as estações. Um site próprio divulga as atrações anuais; há um foco específico ao comércio de luxo. Com relação à qualificação espacial o BID desenvolveu plano de ação no biênio 2010-2011 para melhorar e ampliar a rede de espaços urbanos, incluindo os passeios e criação de 'oasis break out zones' - áreas de descanso para os pedestres; iluminação; transporte e tráfego. Tem como objetivo promover a melhor experiência de compra, num ambiente de qualidade superior.

THE GREATEST SHOPPING EXPERIENCE	- INVESTING IN HIGH-QUALITY RETAIL SPACE OF ALL SIZES. - TACKLING POOR AND UNDER-USED AREAS.
THE FREEDOM TO MOVE	- FREEDING PEDESTRIAN MOVEMENT. - TACKLING TRAFFIC CONGESTION. - PROVIDING ADDITIONAL TAXI RANKS AND STANDS.
AT FIRST SIGHT	- CLEARING VISUAL BLIGHT. - TRANSFORMING THE STREET ENVIRONMENT.
A PLACE TO UNWIND	- CREATING NEW, ICONIC PUBLIC SPACES. - IMPROVING EXISTING PUBLIC SPACES.
A SPECIAL QUALITY	- MAKING THE AREA'S RENEWAL A SHOWCASE OF SUSTAINABILITY. - FOSTERING SAFETY AND SECURITY. - REDUCING THE DISRUPTION FROM CONSTRUCTION AND UTILITIES WORKS.
EVERYONE'S STREETS	- ENSURING THESE STREETS ARE GENUINELY WELCOMING AND ATTRACTIVE TO ALL OF LONDON'S RESIDENTS AND VISITORS. - CREATING ACCESSIBLE STREETS FOR ALL, INCLUDING FAMILIES, OLDER AND DISABLED PEOPLE. - DEVELOPING AND MANAGING THE AREA IN A WAY THAT SEEKS TO PROTECT AND IMPROVE THE QUALITY OF LIFE OF THE SURROUNDING RESIDENTIAL COMMUNITIES.
LETTING PEOPLE KNOW	A CO-ORDINATED EFFORT TO INFORM PEOPLE ABOUT THE WEST END, ENCOURAGING THEM TO VISIT AND RETURN.

QUADRO 09 – Plano de marketing desenvolvido para o BID de West End, voltado ao comércio de luxo.. Fonte: www.westminster.gov.uk; www.newwestend.com

3.4 ESPANHA - CATALUNHA

A Espanha é outro exemplo do avanço expressivo de políticas para o setor de varejo, e em particular a região da

Catalunha. As primeiras iniciativas aconteceram na década de 1970 e culminaram com a criação da Lei 7/1996 para “*Ordenación del Comercio Minorista*”. A motivação surgiu pela necessidade de controlar a expansão das grandes superfícies

comerciais, pois as cidades passaram a apresentar marcas evidentes desse processo sobre a paisagem urbana e cultural do país.

Contexto

Para entender a gênese do 'urbanismo comercial' espanhol (de inspiração francesa) é necessário levar em consideração o impacto da evolução dos formatos comerciais, que nos últimos anos se deu por um rápido processo de desenvolvimento e inovação com (i) aumento excessivo de hipermercados (setor de alimentação); (ii) aumento de hipermercados com galeria e pequenos centros comerciais; (iii) parques de varejo e centros comerciais regionais; (iv) grandes superfícies especializadas (megastores); (v) e mercantilização de espaços 'semipúblicos' orientados ao ócio e lazer (VILLAREJO⁸⁹, 2007).

As primeiras iniciativas aconteceram na década de 1970 e estenderam até os anos de 1990 através de um processo que, de acordo com Villarejo (2007), constituiu um 'transplante' literal do modelo francês, recém-elaborado naquela época.

Tinham como foco discutir o impacto das grandes superfícies na configuração urbana das cidades e suas

infraestruturas, o desaparecimento do comércio tradicional, a mediação de interesses diversos do capital imobiliário bem como os evidentes problemas ambientais. Aspectos menos tangíveis como o 'esvaziamento da cultura local e do capital social' também tiveram peso no processo político, mas de acordo com Villarejo (2007) não há dúvidas que receio do desaparecimento do comércio tradicional fosse o verdadeiro argumento para a reestruturação legislativa e a contenção os grandes formatos de distribuição.

Em todo esse processo a política da Catalunha exerceu uma importante influência sobre as demais comunidades da Espanha pelo avanço de suas propostas que desde o princípio teve como objetivo modernizar, racionalizar e reestruturar os equipamentos comerciais mediante uma ordenação espacial do comércio que atendesse a satisfação das necessidades dos consumidores. A FIGURA 33 ilustra a hierarquia entre os níveis de planejamento territorial e comercial, discutidas na sequência (VILLAREJO, 2007; GENCAT, 2005).

⁸⁹ VILLAREJO, Helena. Balance de una década de regulación de los grandes establecimientos comerciales em España. Pg. 39-66. In: Ciudades 10 – Generadores de una Nueva Urbanidade: los espacios comerciales. Instituto Universitario de Urbanística. Universidad de Valladolid. 2007.

FIGURA 33: Elementos do Urbanismo Comercial na Catalunha - Fonte: MARTÍ, 2005.

Objetivos

Inspirado em princípios de densidade, diversidade e coesão social, o objetivo central da política é criar condições favoráveis ao desenvolvimento do comércio tradicional e por consequência colaborar com a solução de outros problemas de cunho socioeconômicos, como o desemprego, através dos

seguintes enfoques (RAZQUIN, 2003; NOGALES, 2008; HEREU, 2008; GENCAT, 2005; TARRAGÓ, 1999;).

- 1) Promover centros regionais ou subcentros conforme cada realidade;
- 2) Fortalecer os polos ou concentrações que geram atração comercial, especificados nos 'Plano Geral Territorial, a fim de corrigir os desequilíbrios regionais;
- 3) Corrigir déficits comerciais para impedir o movimento da população e a sobrecarga da infraestrutura pública, em função de problemas com a oferta;
- 4) Estabelecer critérios e quantificar os modelos e área necessária para desenvolvimento dos equipamentos comerciais detalhados em planos de âmbito municipal (POECs);

Ações e Resultados

Operacionalmente a política pública para o comércio urbano na Catalunha é articulada por três regulamentações gerais e por planos setoriais que em conjunto estabelecem uma estrutura organizada por 'eixos comerciais' os quais distribuem e mantêm coeso o comércio e o tecido urbano. Uma particularidade do sistema catalão é que o planejamento territorial é subordinado ao planejamento das atividades comerciais de modo que qualquer transformação prevista na estrutura urbana ou regional deve consultar as orientações previstas nos Planos Territoriais de Equipamentos Comerciais:

- 1) LEC – Ley de Equipamientos Comerciales - Lei mais ampla que regulamenta o desenvolvimento dos equipamentos comerciais no âmbito da Catalunha;
- 2) PTSEC – Plano Territorial Setorial de Equipamentos Comerciais – define os limites para a oferta comercial na comunidade autônoma da Catalunha; todas as províncias são obrigadas a desenvolver;
- 3) POECs - Programas de Orientação de Equipamentos Comerciais que define estratégias para organização dos equipamentos comerciais a partir de programas específicos (por exemplo, o programa de 'eixos comerciais' de Barcelona).

Os PTSECs são planos mais amplos desenvolvidos para determinar o crescimento máximo das áreas comerciais através de mecanismos de controle estudados caso a caso, e atualizados a cada quatro anos para acompanhar a dinâmica do comércio. Seu objetivo é garantir aos consumidores uma gama diversificada e pluralista de comércio, de modo que o crescimento ocorra de modo coerente com as necessidades dos cidadãos, evitando deslocamentos desnecessários e sobrecarga da infraestrutura pública (NOGALES, 2008; HEREU, 2008; GENCAT, 2005). De acordo com Carbonell (2006) o PTSEC pode ter as seguintes ações:

- 1) *Intervenções de Urbanismo*⁹⁰ - melhoria da atratividade espacial; da qualidade do espaço público pedestre; dinamização dos fluxos de circulação e deslocamentos; equipamentos e mobiliário urbano; acessibilidade e conforto;
- 2) *Melhoria das empresa individuais* (pequeno comércio) - fomento ao pequeno comerciante para modernização do seu negócio, mediante capacitação empresarial e estratégias de mercado (visuais, imagem, comunicação, ponto de venda); suporte financeiro para melhoria física das lojas;
- 3) *Planejamento dos canais de distribuição* - ações para impulsionar a integração comercial, criação de centrais de compra e clusters empresariais;
- 4) *Desenvolvimento dos CCAs* - Centros Comerciais Abertos⁹¹ - eixos comerciais organizados, dotados de gestão e apoiados em redes de comércio urbano, com melhoria da cooperação espacial (via gestão urbana);

Os POECs são instrumentos semelhantes a 'planos setoriais urbanos', com foco específico para o desenvolvimento comercial, e cujo objetivo central é compatibilizar a oferta e demanda comerciais com as possibilidades territoriais. Em linhas

⁹⁰ Como referencia entre os anos de 2001-2005 foram feitos 349 atuações na área de urbanismo; 5.790 ações de modernização empresarial; 300 atuações de melhoria dos canais de Distribuição; 225 atuações em CCAs (GENCAT, 2005; CARBONELL PASTOR, 2006)

⁹¹ Apresentados no capítulo 2. Item 2.2.3;

gerais definem os tipos de estabelecimentos e/ou formatos comerciais dependendo, entre outros aspectos, das áreas de implantação e das condições de execução. Para alcançar as metas contam com apoio e participação dos setores envolvidos, constituindo um instrumento de colaboração entre o setor público, empresários e associações comerciais para incentivar, promover e adequar o marketing territorial e investimento de recursos públicos sobre o espaço físico (CARBONELL, 2006; GENCAT, 2006).

Os critérios de funcionalidade, de estrutura, de tipologia da trama urbana, urbana (centralidades), bem como o nível de concentração dos estabelecimentos e a atratividade dos comércios especializados são considerados. Com isso uma rede de eixos comerciais estrutura o espaço urbano de Barcelona proporcionando concentração e a atração de usos coletivos, que são reforçados por outros usos culturais como Mercados Municipais, museus, teatros e outros.

Como resultado mais evidente da política catalã quanto à gestão de ruas comerciais pode-se citar o 'Programa de Eixos Comerciais de Barcelona'. Criado em 2000 com a implantação simultânea de dez eixos comerciais em áreas da cidade que apresentavam forte vocação comercial ligada a vida urbana e também ao turismo, como exemplo os bulevares *Las Ramblas* (FIGURA 34) e *Passeig de Gràcia*.

FIGURA 34 – Eixo Comercial Las Ramblas, Barcelona. Fonte: www.eixosbcn.org

Os demais eixos foram sendo desenvolvidos a partir de 2005 em vários outros setores da cidade, e atualmente existem dezenove em todo o território, como ilustra a FIGURA 35. Ao todo são mais de 50 ruas comerciais integradas aos tradicionais 'mercados municipais', que foram revitalizados e modernizados como parte da estratégia de requalificação, e funcionam como elemento positivo para a atratividade turística e compras cotidianas nas regiões onde se localizam. Com a intensificação das atividades dos eixos comerciais tornou-se necessário a criação de uma entidade jurídica denominada "Fundação Privada - Barcelona Comérç" para tratar de assuntos coletivos e novos interesses.

FIGURA 35: Mapa esquemático com os Eixos Comerciais de Barcelona permite observar que o Programa tem uma cobertura geográfica que beneficia todos os setores da cidade; **LEGENDA:** 01. Sarrià Eix Comercial; 02. Carrer de Sants; 03. Creu Coberta; 04. Sant Antoni Comerç; 05. Eix Comercial de Sant Gervasi; 06. Eix Comercial de Gran de Gràcia; 07. Gracinoa Eix Comercial; 08. Cor Eixample; 09. Eix Comercial del Raval; 10. La Rambla; 11. Barna Centre; 12. Cor d'Horta i Mercat; 13. Eix Maragall; 14. Nou Barris Centre Comerç; 15. L'Eix de Sant Andreu; 16. Sant Martí Eix Comercial; 17. Sants- Les Corts Eix Comercial; 18. Fundació Barcelona Comerç - **Fonte:** www.gentac.cat

O processo de implantação de um eixo comercial inicia com a elaboração de um projeto global de definição do território, acompanhado e controlado pelo poder público local. As etapas podem ser visualizadas no Quadro 10 que detalha as atividades desenvolvidas em cada fase. Vários serviços diferenciados são desenvolvidos nos eixos comerciais de Barcelona de forma de

estimular o uso destes espaços comerciais urbanos, desde estacionamentos subterrâneos a cartões de fidelidade.

QUADRO 10 – Processo de criação de um Eixo Comercial em Barcelona

Etapas	Atividades envolvidas
Definição do território	Acordo com a administração local; comunicação e envolvimento dos lojistas e participantes; estudo de viabilidade e mudanças de acordo com os critérios de urbanismo comercial;
Estrutura de gestão profissional	Criação do gerente de centro urbano; Elaboração de um plano de marketing, remodelação urbanística da zona, com acordo dos comerciantes e Prefeitura; adequação máxima do exterior e interior do comércio (estabelecimentos) na zona e informação a outros operadores sobre o projeto e seu processo; criação de uma marca genérica (nome e imagem);
Processo de implantação da marca	Ações promocionais destinadas a atrair consumidores para o local; ações comerciais destinadas a favorecer a entrada de clientes nas lojas; ações conjuntas com outros eixos comerciais feitas através de gestão cooperativa – compra de serviços, acordos financeiros, negociação com fornecedores de serviços como energia elétrica, presença nos meios de comunicação, publicidade, negociações políticas, participações em feiras, promoção de eventos culturais de divulgação – shows, desfiles, outros.

Fonte: organizado pela autora - adaptado de Barcelona Comerç, 2011. Disponível em www.eixosbcn.org;

O sucesso dos eixos comerciais é atribuído pelo Governo de Barcelona a um conjunto de fatores coordenados:

“além dos requisitos básicos da infraestrutura urbana, como estacionamentos e acessibilidade, os espanhóis também buscaram valorizar a tradição comercial, considerando os lugares de comércio historicamente desenvolvidos; a delimitação física reduzida, uma aglomeração comercial instalada com predominância de pequeno comércio, com boa imagem – visual merchandising, a existência de associativismo, e a presença de usos complementares de lazer e cultura nas proximidades, capazes de reforçar a atratividade dos lugares de consumo”. Deste modo, com o avanço dos debates e aproximadamente dez anos de experiências práticas, a cidade de Barcelona conseguiu colocar as ideias iniciais em andamento e conta hoje com uma rede de eixos comerciais consolidada e reconhecida entre os usuários (CARBONELL, 2006; GENCAT, 2006).

3.5 FRANÇA

A orientação política da França para os assuntos do comércio também merece destaque, e em particular algumas experiências recentes em Paris quanto à preservação de determinadas tipologias comerciais (artesanatos, alimentação, *boulangeries*, artes, livrarias e outros comércios individuais de pequeno porte) consideradas relevantes para a cultura local pelo seu potencial para preservar estruturas sociais, a personalidade e identidade de seu povo. A preservação destas tipologias está

fortemente vinculada a uma estratégia do governo de Paris de requalificação de eixos comerciais, e para enfrentar o problema do avanço das grandes superfícies, vistas como ameaça à paisagem urbana.

Contexto

Para contextualizar a postura da França quanto ao desenvolvimento de políticas para as ruas comerciais fundamentada em preservação do comércio tradicional, vale lembrar o pioneirismo na criação de um conjunto de leis para regulação e planejamento do equipamento comercial entre as quais, a *Loi Royer*⁹² que acabou se tornando a mais conhecida. Entre as décadas de 1970 e 2000 várias outras leis foram publicadas⁹³ no sentido de regulamentar a implantação de grandes superfícies comerciais, para tratar dos impactos territoriais, para regular as relações entre varejistas e fornecedores e proteger o pequeno comércio, e sobre as licenças de funcionamento para super e hipermercados.

⁹² A *Lei Royer* foi uma importante lei criada na França em 1973 para conceder autorizações prévias para instalações de grandes superfícies comerciais, e que em decorrência de inúmeros problemas de corrupção e funcionamento foi muito criticada e obteve várias reformulações. Ainda assim o sistema Frances é citado como pioneiro em termos de políticas para o comércio varejista.

⁹³ As mais importantes leis que tratam a matéria são: *Lei Royer* (1973); *Lei Sapin* (1993); *Lei Raffarin* (1996); *Lei Galland* (1996); *Lei Dutreil* (2003); *Lei Chatel* (2008); e *Lei de Modernização da Economia* (LME-2008);

As inovações surgiram de modo mais destacado após a aprovação de uma regulamentação urbanística em nível nacional intitulada '*Solidarité et Renouvellement Urbain – Loi SRU*'⁹⁴. A lei resgata o tradicional conceito de 'centralidade' para conseguir o equilíbrio interno da cidade, valorizando o pequeno comércio de caráter artesanal, estruturado em eixos comerciais, e cria o SCOT – '*Schéma de Cohérence Territoriale*' – um tipo de plano macroestrutural obrigatório aos municípios para disciplinar as grandes superfícies comerciais, integrando outros setores como o planejamento territorial e econômico (MORANDI, 2011).

Em função dessa lei um novo plano para Paris foi desenvolvido e aprovado em 2005⁹⁵ – no qual foram criados 'dispositivos especiais de proteção ao comércio tradicional' visando proteger e fortalecer os eixos comerciais. Através de estudos detalhados⁹⁶ aproximadamente 230 km de ruas (o que corresponde a 16% das vias urbanas da cidade, com mais de 30.000 estabelecimentos equivalentes a 40% de todo o comércio parisiense) foram investigados. A FIGURA 36, mostra o mapa da

área urbana de Paris onde se pode observar a distribuição dos eixos comerciais.

Ações e Resultados

Como resultado destes estudos o Governo de Paris produziu o relatório denominado '*Schéma de développement commercial. L'offre commerciale parisienne*' em que procurou destacar as principais características e mudanças estruturais ocorridas ao longo dos últimos 30 anos fornecendo muitas evidências sobre a importância dos eixos comerciais e lineares estabelecidos na cidade, concluindo que a vitalidade do comércio varejista contribui para aprofundar os laços sociais nos bairros, e que a preservação destas relações depende muito da sua capacidade de organizar e reforçar estas polaridades. Contudo, um problema central que se evidenciou foi o encerramento constante de atividades (comércios) tradicionais em muitas regiões da cidade por força da competição com os formatos contemporâneos de varejo, provocando a redução da sua identidade cultural.

⁹⁴ Lei 2000/1208 – 13 de dezembro de 2000.

⁹⁵ Para maiores detalhes consultar PLU – Plan Local d'Urbanisme, disponível em www.apur.org

⁹⁶ APUR – Atelier Parisiense D'Urbanisme . Schémas de Développement Commercial: Mises en Perspective Départementales et Régionales Sur L'évolution du Commerce . Rapport présenté par Monsieur Guy OSTÉ, au nom de la Commission du commerce intérieur, et adopté à l'Assemblée générale du 24 juin. 2004 disponível em www.apur.org consultado em > 01/06/2011.

FIGURA 36 – Principais eixos comerciais de Paris, classificados por importância. LEGENDA: ROSA – Hipercentro ou Zona turística; VERDE – polos comerciais inter-regionais de grande alcance; LARANJA – polos comerciais inter-bairros; AZUL – polos comerciais de bairros; PRETO – comercio atacadista; Fonte: www.apur.org

A estes problemas o governo respondeu com restrições (polemicas) e incentivos diversos para promover a requalificação dos eixos comerciais, tais como a ocupação obrigatória do pavimento térreo com usos comerciais, e restrição de venda dos pequenos comércios artesanais (sobretudo alimentos) a pessoas que não são do ramo. Também criou um programa denominado *Vital'quartier* para reduzir o esvaziamento cultural dos bairros tradicionais

Este programa teve como objetivo promover o desenvolvimento do comércio local em parceria com as prefeituras locais, associações de moradores e empresas, câmaras de comércio e negócios, federações profissionais. Através do decreto 1827/2007 foi previsto um instrumento no PLU de Paris para garantir a 'Conselhos Locais' especificamente estabelecidos para este fim, o "direito de preempção" para compra de determinados estabelecimentos comerciais desocupados (nos bairros ameaçados identificados). Para concretizar esta política o Governo de Paris criou a 'SEMAEST'⁹⁷ (uma sociedade de economia mista) que teve como missão fomentar a atividade econômica em 11 áreas atingidas pela redução e/ou a vacância das atividades comerciais.

⁹⁷ SEMAEST – Société d'Economie Mixte d'aménagement de l'Est de Paris. Disponíveis em: <http://www.semaest.fr/article/la-semaest-et-la-cdc-creent-une-societe-d-investissement-dans-les-commerces-de-proximite>. Consultado em 12/06/2012.

Através do direito de preempção a SEMAEST passou a comprar imóveis comerciais decadentes e realizar as obras necessárias, alugando a empresários tradicionais ameaçados de expulsão de bairros que se tornaram caros e inviáveis a comércios dessa natureza, concedendo benefícios extras como gratuidade ou carência no aluguel para cobrir despesas iniciais com a abertura do novo negócio. No programa também foi previsto formas de capacitação empresarial e melhoria dos negócios através de aconselhamento em relação a empréstimos bancários e contratação de funcionários, e outras ações. Alguns resultados relevantes foram alcançados no ultimo até o ano de 2011 - 200 empregos foram preservados ou criados, cerca de 32.647 m2 de espaço comercial foram reabilitado e cerca de 2-5% de 1.000 lojas em áreas ameaçadas deixaram de desaparecer (SEMAEST, 2012).

Em contrapartida a SEMAEST tem os seguintes compromissos com o Governo de Paris:

- 1) Desenvolver programas para preservar ou restabelecer a diversidade comercial;
- 2) Implementar projetos especiais em conjunto ou no âmbito de grupos locais de trabalho, presidido pelos prefeitos dos distritos em questão;
- 3) Aquisição de qualquer terreno ou propriedade necessária para realizar suas tarefas – usando o direito de preempção;

- 4) Implementar todas as medidas necessárias para a gestão, manutenção e melhoria das instalações adquiridos ou alugados;
- 5) Revender as aquisições após os resultados terem sido alcançados;
- 6) Fornecer um papel de liderança na coordenação de ações e atividades promocionais para o desenvolvimento da economia, negócios, criação de emprego,
- 7) Desenvolver um conjunto coerente de ações, tais como grupos de pesquisa de mercado, para realizar atividades temáticas, definição de uma estratégia de alugar o espaço de acordo com as lojas existentes e das necessidades do bairro;

A recuperação do *Quartier Latin* - onde fica a Universidade Sorbonne – que recuperou 11 de suas livrarias tradicionais consideradas a alma do bairro, e a reabilitação do 'Viaduto das Artes' com a criação da 'Casa do Artesanato e Oficinas de Paris' - dedicada ao desenvolvimento de negócios do artesanato e design que conta com mais de 50 profissionais em atuação movimentando outros setores econômicos no bairro, - são exemplos concretos dos resultados do programa (FIGURAS 37). Além destas, outras ações em vários bairros da cidade encontra-se em desenvolvimento.

O PLU de Paris constitui hoje um documento de referência na Europa em termos de política para o comércio

urbano, em especial sob o aspecto normativo, visto que atribuiu ao plano urbanístico um papel corretivo dos efeitos negativos gerados pelas tendências de mercado. Este é de fato um aspecto muito subjetivo e de difícil avanço dado às pressões do mercado imobiliário. Seu maior destaque e inovação em termos contemporâneos são as formas desenvolvidas para proteger o comércio tradicional visto como patrimônio cultural e capital social; também se destaca por colocar este tipo de comércio como um elemento de vantagem competitiva da cidade, gerando coesão urbana, justiça social, e diferenciando Paris das demais cidades pelas suas particularidades.

FIGURA 37 – Livraria histórica no Quartier Latin, exemplo dos comércios tradicionais identificados na pesquisa de oferta comercial realizada em Paris, para desenvolvimento do PLU. Fonte: www.apur.org

3.6 ITÁLIA

O cenário das políticas para o comércio urbano na Itália não são muito diferentes dos demais países estudados até aqui – inclusive na questão da avaliação do impacto da expansão das grandes superfícies comerciais. Contudo, a literatura relata dificuldades em fazer generalizações sobre as estratégias de requalificação e gestão dos centros urbanos em função de variações nos contextos geográficos, históricos e socioeconômicos que dão caráter específico às suas distintas regiões. As considerações apresentadas nessa seção referem-se a algumas iniciativas realizadas na Região da Lombardia, cuja principal cidade é Milão - um polo regional de grande influência.

Contexto

Em Milão até o início da década de 1990 o desenvolvimento das grandes e médias superfícies comerciais, sobretudo os super e hipermercados foi relativamente restrito na área urbana, tanto por razões de planejamento como em função das políticas de comércio da administração municipal, mas no final de 1990 a situação mudou radicalmente em função de um crescimento acentuado de novas superfícies ‘multifuncionais’ (centros comerciais, integrados com outras funções inclusive habitacionais como é exemplo o Centro Multifuncional Milano

Fiori Nord, construído em 2010, na FIGURA 38) com impactos significativos sobre o comércio tradicional.

FIGURA 38 - Projeto para o Complexo Multifuncional Milano Fiori Nord, Fonte: www.archiportale.com

O catalisador dessa transformação foi o próprio governo local que disponibilizou áreas urbanas subutilizadas (os *brownfields*) para regeneração induzida por comércio, e a construção destas grandes superfícies comerciais, em especial no setor de varejo de alimentos demonstrou potencial significativo em termos de eficácia e viabilidade econômica em programas dessa natureza (MORANDI, 2011).

Após o ano de 2006, sentindo necessidade de regular o impacto dos grandes projetos e dinamizar as áreas tradicionais o quadro normativo do tema na Região da Lombardia foi atualizado pelo Conselho Regional, instituindo o Programa Trienal de Desenvolvimento do Comércio⁹⁸ (PTSSC) que se transformou num programa de tempo ilimitado. O documento apresenta uma avaliação ampla sobre o desenvolvimento do setor terciário na região revendo os resultados de programas anteriores e estabelecendo objetivos gerais – quantitativos e qualitativos, e prioridades para aplicação de recursos financeiros. De acordo com Tamini⁹⁹ (2007) um aspecto muito significativo desta nova regulamentação se deu pela instituição de um mecanismo de avaliação do impacto global (socioeconômico, transportes, sustentabilidade, etc.) cujo objetivo é avaliar e controlar o crescimento das superfícies comerciais (médias e grandes) permitindo apenas operações de "impacto zero".

⁹⁸ PTSSC – Programma pluriennale del commercio della Lombardia, 30/09/2009. Disponível em <http://www.prassicoop.it/NORME>; consultado em 01/06/2011. * Todas as regulamentações dessa normativa podem ser consultadas em detalhes no site institucional;

⁹⁹ TAMINI, L. Verso il federalismo Commerciale: La regolazione del commercio in Italia. Pg. 25-38. In: Ciudades 10 – Generadores de una Nueva Urbanidade: los espacios comerciales. Instituto Universitario de Urbanística. Universidad de Valladolid. 2007. Disponível em : www.dialnet.unirioja.es

Objetivos

O desenvolvimento das estruturas comerciais e adequação ao território no período planejado envolvem um conjunto de atividades citadas que se desdobram em duas ações relevantes no contexto da cidade de Milão – (i) o estudo e determinação dos 'clusters de varejo' e (ii) projetos de reabilitação de *brownfields* através de empreendimentos comerciais - com os seguintes objetivos:

- 1) Qualificação da oferta comercial situada em lugares subdesenvolvidos (*brownfields*);
- 2) Reconversão de estruturas comerciais existentes, integração funcional e cooperação com a rede de comércio local (cooperação comercial);
- 3) Desenvolvimento de 'parques de varejo' – reestruturação, modernização e integração de áreas comerciais com diversos estabelecimentos comerciais de grande e médio porte de forma a contextualiza-los na estrutura urbana;
- 4) Qualificação da oferta comercial de todos os formatos, com ênfase na contextualização territorial e ambiental do comércio;
- 5) Localização da distribuição média em áreas de alta densidade populacional e desenvolvimento do comércio de vizinhança;

Ações e Resultados

Os 'clusters de varejo' (que de acordo com MORANDI (2011) são regiões urbanas com concentração comercial especializada ou historicamente constituída) constituem uma ação significativa no que tange ao comércio tradicional, e embora não seja especificamente um programa de gestão de ruas comerciais (como se identificou em outros países) trata-se de uma política para estimular e canalizar recursos para apoiar regiões da cidade onde se tenha identificado uma aglomeração comercial que dá identidade ao território.

Como desdobramento do PTSSC, um novo Plano de Governo do Território (PGT) foi desenvolvido para a cidade de Milão e através da política intitulada "*Promozione dei distretti del Commercio per la competitività e l'innovazione del sistema distributivo nelle aree urbano della Lombardia*" recursos financeiros são destinados aos municípios para promover a melhoria de seus sistemas comerciais. Deste modo, os 'clusters de varejo' foram eleitos como foco dessa política, que determina que haja participação obrigatória dos atores privados (e não apenas dos comerciantes e proprietários de pequenas lojas) no financiamento das várias medidas identificadas nos projetos de requalificação desenvolvidos.

Para identificar seus 'clusters' de varejo o PGT de Milão dividiu o território municipal em nove setores, reconhecendo uma série de subunidades alternativas diferentes das tradicionais zonas administrativas da cidade – as quais estão sendo

chamadas de "Unidades de Identidade Local". Após a análise cada região recebe um conjunto de propostas para integração e desenvolvimento do comércio tradicional, imaginadas como novos cenários. Em muitos casos o comércio funciona como o principal elemento de identidade e coesão da vida social destas unidades, como no exemplo do setor denominado 'Navigli'.

Com relação à metodologia de investigação, os responsáveis técnicos adotam uma análise baseada em descrição os fenômenos ambientais e territoriais, investigando vários aspectos particulares dos estabelecimentos comerciais. Os dados são organizados com apoio de Sistemas de Informação Geográficas (software GIS), a partir dos quais análises temáticas são realizadas produzindo mapas (FIGURA 39). Como resultado as "aglomerações comerciais" são identificadas por comportamentos semelhantes, práticas e processos que resultam em concentração espacial. A identificação a partir da concentração espacial permite incentivá-los a juntar-se e funcionar como um único sistema competitivo – o cluster de varejo (MORANDI e LIMONTA¹⁰⁰, 2009; BRUNETTA e MORANDI, 2009¹⁰¹; PGT, 2010).

¹⁰⁰ MORANDI, C. LIMONTA, G., Representation and Geographic Analysis of urban retail systems: the case of the Milan area. In Rabino, G and Caglioni, M (eds) Planning, Complexity and New ICT, Firenze: Alinea. (2009)

¹⁰¹ BRUNETTA, G. e MORANDI, C. Polarità Commerciali e Transformazioni Territoriali: um approccio interregionale. Alinea, Firenze. 2009.

FIGURA 39 – Exemplo do sistema de mapeamento produzido com apoio de GIS, para identificação dos 'clusters de varejo'. PGT de Milão. Fonte MORANDI e LIMONTA, 2009; BRUNETTA e MORANDI, 2009.

Através destes exemplos foi possível perceber que a cidade de Milão está readequando seus mecanismos para se enquadrar de modo coerente ao novo contexto das políticas regionais (PTSSC), e com a elaboração do atual PGT e dos estudos dos 'clusters de varejo' o governo local participa de licitações regionais para financiamento de atividades relacionadas à promoção das áreas comerciais. Morandi (2011) destaca que estes estudos referem-se ao comércio de pequena escala nas zonas urbanas independentemente de serem centrais ou periféricas.

O governo local entende que a presença de lojas de diferentes tipos e níveis de densidade exercem impacto positivo e um relevante papel social sobre a qualidade de vida urbana, demonstrando, na opinião da autora, o reconhecimento público de três aspectos relevantes na composição da política: (i) da importância deste comércio para a cidade e a sociedade, (ii) da sua capacidade de estruturação sócio-espacial, e (iii) de seu limitado poder de competitividade com as grandes superfícies (shopping centers, outlets, parques de varejo) – o que justifica um nível elevado de incentivos e medidas de apoio.

***

Os estudos realizados nessa seção permitiram compreender o processo de gestão de ruas comerciais inseridos na política para o comércio urbano do conjunto de países

abordados, tanto na América do Norte quanto na Europa. Para alcançar este objetivo um conjunto de fatores foi analisado nos diferentes contextos a fim de verificar as mudanças ocorridas no setor de varejo, as transformações nas leis, o amadurecimento dos instrumentos de controle e os incentivos criados nos últimos anos. Enfim, o propósito maior foi compreender por que a gestão de ruas comerciais foi adotada como prática de recuperação e manutenção de setores comerciais (centrais ou não) e qual o nível de relação com políticas mais amplas para o setor de varejo. Como resultado foi possível elencar elementos comuns (QUADRO 11) que revelam tanto o processo evolutivo quanto as possibilidades existentes no trato da questão, sendo este um dos ensinamentos retirados desse conjunto de experiências.

As experiências norte-americanas e inglesas mostraram-se precursoras dos modelos de gestão de ruas comerciais e políticas para o comércio urbano em vários sentidos. Enquanto na América do Norte os BIDs foram criados no início da década de 1970 já apontando para a utilização de estratégias empresariais e marketing, a tradição britânica do planejamento territorial mostrou-se eficaz no controle das grandes superfícies comerciais culminando com uma forte política de valorização dos centros urbanos (Town Centre First) que revela que este nível do planejamento melhora e dá amplo suporte à gestão das ruas comerciais.

	OBJETIVOS	BASES LEGAIS (contexto)	INSTRUMENTOS (ou ações)	TENDENCIAS
AMÉRICA DO NORTE	(BIDs e MSPs) Gestão empresarial de ruas/setores comerciais; melhoria econômica e requalificação espacial;	BIDs – leis tributárias que variam nos países; organizações locais regulamentam a ação; MSP – vinculado ao NTHP nos EUA;	BIDs e MSP: manutenção, segurança, publicidade, captação recursos, gestão dos transportes, estacionamentos e espaço público; design urbano; sociais, sustentabilidade;	Parcerias publico-privadas; qualificação do espaço público urbano; melhoria econômica, gestão empresarial, capacitação comércio local;
REINO UNIDO Londres e outros	Controlar pressões do mercado imobiliário; Subsidiar as licenças de construção; promover crescimento econômico sustentável; reduzir disparidades sociais e espaciais; Promover vitalidade e viabilidade dos centros urbanos e outros centros com usos comerciais;	PPS4 – Planejamento para o desenvolvimento econômico sustentável: Desenvolvimento de Centros Urbanos; Controle; Planejamento Setorial; Monitoramento; Gestão; Parcerias Público-Privada	Monitoramento através de relatórios anuais; Avaliação de indicadores de vitalidade e viabilidade dos centros consolidados; Política 'Town Centre First; Teste Sequencial; Retail-led regeneration; Gestão de centro urbano através de BIDs e TCMs;	Desenvolvimento do crescimento econômico sustentável; Revitalização através de grandes empreendimentos comerciais; Políticas integradas; Apoio TCMs e BIDs - Começaram a estudar o comércio de pequeno porte em 2010
ESPANHA Catalunha	Promover centros regionais e subcentros e fortalecer polos de atração comercial; Corrigir déficits comerciais; Estabelecer modelos comerciais locais (POECs); Promover diversidade, variedade e personalidade dos distritos urbanos;	Lei de Equipamentos Comerciais; PTSEC – Plano Territorial Setorial de Equipamentos Comerciais; (Catalunha) – Lei 18/2005; POECs – Programas de Orientação de equipamentos Comerciais;	PTSECs e POECs; Controle e monitoramento anual de demanda e oferta de varejo (Poecs); Gestão Urbana – CCAs; Em Barcelona: Programa de Eixos Comerciais	Integração das políticas; Valorização do comércio tradicional/pequeno porte; Integração territorial e atividades econômicas; criação de BIDs - Limites: controle grandes superfícies, suporte financeiro para CCAs
FRANÇA Paris	Controle de expansão periférica; regulação de mercado e preços; desenvolvimento urbano e comercial baseado em coerência territorial; Solidariedade urbana; Apoio a preservação do comércio de pequeno porte – artesanato alimentar;	Lei Royer – 1973; Lei Sapin 1993; Raffarin – 1996; Galland – 1996; Dutreil – 2003; Chatel – 2008; Lei de modernização da economia, 2008;	Monitoramento da oferta comercial; PLU de Paris / SEMAEST – Sociedade de economia mista para preservação comércio de proximidade; Programa VITAL'QUARTIER (11 áreas em estudo e desenvolvimento)	Tendências: (parcial) Valorização do comércio de proximidade e vinculação territorial; fortalecimento dos eixos comerciais para preservação da identidade cultural de consumo urbano;
ITALIA Milão	Controle de novos estabelecimentos comerciais – impacto zero; reutilização de <i>brownfields</i> ; Utilização de estruturas existentes; qualificação; Fortalecimento de comércios de proximidades; sustentabilidade urbana; Integração de novas estruturas no contexto comercial, territorial e ambiental	PTSSC – Programa Trienal de desenvolvimento do comércio – Região Lombardia (2009) PGT – Plano de Governo Territorial de Milão (2010);	PGT – Milão; Clusters de varejo; Desenvolvimento baseado em comércio para reuso de <i>brownfields</i> ; política Impacto Zero;	Tendências (parcial): Aproveitamento da estrutura existente; adensamento; valorização do comércio de proximidade e vinculação territorial;

QUADRO 11 – Síntese das experiências internacionais; organizado pela autora com base nas fontes de consulta;

Foi possível verificar que houve uma evolução significativa na organização de políticas para o comércio em todos os países, sendo que o crescimento das grandes superfícies comerciais nas áreas periféricas das cidades (seja no formato super/hipermercado ou shopping centers) foi apontado como a gênese de processos de declínio nos centros e subcentros urbanos consolidados na maioria dos casos. Isso veio a comprometer a qualidade espacial dos centros urbanos pela ampliação das opções de consumo em outras regiões e pela sedução causada pelos novos ambientes comerciais, indicando para a necessidade de um maior nível de atenção para com as grandes superfícies e organizações de varejo com operações internacionais.

As posturas políticas adotadas nos países analisados apontaram para alguns elementos comuns que surgiram ou se aperfeiçoaram nos últimos anos, entre os quais: controle da localização e crescimento das grandes superfícies comerciais; avaliação dos impactos de novos empreendimentos; monitoramento por indicadores quantitativos e qualitativos; mapeamento geográfico dos níveis de oferta e demanda dos diferentes formatos comerciais; criação de mecanismos para utilização do potencial dos estabelecimentos comerciais na regeneração urbana. Isto mostra por um lado que o declínio das atividades comerciais nas áreas centrais (afetando a rua) está imerso num problema mais amplo, mas por outro lado mostra

que há uma diversidade de instrumentos urbanísticos e econômicos com grande potencial para melhorar e equilibrar as relações comércio-cidade x centro-periferia.

A obrigatoriedade de produção de relatórios anuais sobre o comportamento do setor de varejo pelos governos é outro ensinamento, mostrando que a investigação criteriosa serve de subsídio à manutenção das políticas, e permitem aos governos negociar vantagem com os empreendedores, interessados na construção de novos estabelecimentos comerciais. Contudo, as experiências ensinam que o processo é lento, há relutância do setor privado, o que exige que as políticas sejam inseridas e negociadas de modo incremental. A elaboração de planos setoriais, como no caso da Catalunha (PTSECs) e o controle do impacto de grades empreendimentos, (como nos casos da França ou Itália) indicam a necessidade de estruturas de governo mais preparadas e capacitadas com relação à análise de comportamento de mercado, coletando, analisando e transformando dados em ações concretas.

Todos os países estudados avançaram com modalidades de gestão das ruas comerciais e parcerias entre os setores público e privado, seja com formatos mais tradicionais como os BIDs, o TCMs (norte-americanos e ingleses) ou CCAs na Espanha, ou através de políticas mais subjetivas como os 'clusters de varejo' na Itália, mas que de alguma forma promovem a melhoria do comércio tradicional e como

consequência dão mais vitalidade as ruas comerciais. Aqui se faz uma ressalva sobre a eficácia de ações subjetivas em países que destinam atenção no cuidado com o espaço público urbano. Os franceses por sua vez, desenvolveram uma experiência diferente, criando uma empresa de capital misto que auxilia na recuperação e reintegração do comércio tradicional (SEMAEST). O programa Vital'Quartier não é exatamente um TCM, mas é um mecanismo que envolve os comerciantes locais, proprietários e usuários nas decisões de gestão do território.

Com relação ao comércio tradicional (pequeno porte), todos os países já contam com medidas ou programas de preservação efetivamente instituídos. A Espanha foi pioneira nesse sentido, com os CCAs, e toda a política foi fundamentada na importância da preservação deste tipo de comércio em prol da diversidade urbana e coesão social. A França também demonstrou avanço nessa área com a criação da lei SRU (Solidariedade Urbana) e do SCOT (Projetos de Coerência Territorial), e realizou uma pesquisa sobre oferta comercial que se tornou referência na Europa. Estes mecanismos estabeleceram não apenas caminhos para integração do comércio de pequeno porte, como induziram políticas territoriais coerentes e focadas no controle do desenvolvimento das grandes superfícies.

Deste modo, os estudos realizados nessa seção permitiram concluir provisoriamente que a gestão de ruas

comerciais pode encontrar respaldo para um desenvolvimento mais eficaz quando inseridas e suportadas por ações mais amplas, avaliando a estrutura e o impacto de todos os formatos de varejo dispersos no território. O avanço do capital varejista nacional e internacional sobre cidades e regiões com alta densidade e concentração de renda deve ser monitorado e olhado com cuidado e as políticas para o setor de varejo devem avançar nesse sentido de modo integrado.

***

*“...a ideia é estimular o consumidor a sair do shopping e comprar na rua, como é costume em Paris, Milão e Londres”
(LACERDA, 2012).*

4. A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

As transformações observadas nas ‘ruas comerciais’ brasileiras não representam um modismo passageiro vazio de significado. Ao contrário, refletem mudanças econômicas e estruturais no setor de varejo em desenvolvimento nos últimos trinta anos, cujos resultados são percebidos tanto na indústria quanto no perfil do consumidor¹⁰², e ainda na configuração urbana dos espaços de comércio, categoria em que a rua se inclui. A experiência no campo da gestão de ruas comerciais no Brasil acumula pelo menos duas décadas entre tentativas isoladas e a criação de programas governamentais e institucionais hoje em curso, recebendo denominações diferentes dos modelos internacionais estudados, muito embora haja semelhança nos objetivos e métodos empregados.

¹⁰² Os últimos relatórios disponibilizados pelo IBGE (2009), FGV (2012) e DELOITTE (2012) sobre a conjuntura econômica e a situação do varejo no Brasil informam que o país vive um momento de otimismo. Um somatório de fatores como estabilidade econômica, expansão do crédito, crescimento do PIB, baixo índice de desemprego entre outros, fez aumentar substancialmente o poder de consumo, que se encontra em expansão não só pelo crescimento do número de consumidores - ‘a ampliação nova classe média’, mas também pela combinação de taxas de crédito mais acessíveis, controle de preços e crescimento econômico. A renda média da população brasileira cresceu 19% entre 2005 e 2009 sendo que para as classes de renda A e B, o crescimento foi de 14,6%, e para as classes C, D e E o crescimento foi respectivamente de 19%, 21% e 18% impulsionados por um conjunto de políticas econômicas. Para maiores detalhes consultar: IBGE. Diretoria de Pesquisa, Coordenação e Serviços do Comércio. PAC, 2009. Disponível em www.ibge.gov.br/questionarios/pac.html; CPS – Centro de Política Sociais FGV. Nova Classe Média. Coordenação de NERI, Marcelo. 2012. Disponível em: <http://cps.fgv.br/valor-economico>;

A observação de um aumento expressivo no uso da expressão ‘shopping a céu aberto’, como já descrito no capítulo 2, para designar a concepção de programas de gestão e identificar intervenções urbanísticas em ruas comerciais foi o ponto de partida da pesquisa realizada, encontrando outros exemplos que permitiram analisar e situar o fenômeno brasileiro. A última seção da tese apresenta o resultado desta etapa da pesquisa, que se deu tanto no âmbito da literatura quanto pelo levantamento de situações concretas.

Como resultado apresenta o relato de experiências que podem ser consideradas incipientes ou de limitação de ação, contudo indicam a percepção por parte de diferentes segmentos ligados ao varejo bem como por governos locais, de que as parcerias entre setores público e privado podem ser muito positivas para promover melhorias no espaço público urbano, e em conjunto com outras ações econômicas resultam na dinamização das atividades comerciais. Algumas situações específicas mostraram que houve intercâmbio de ideias com outros países, em especial a América do Norte, sendo que os modelos descritos, em especial o BID, já são conhecidos no Brasil e contam com versões brasileiras em discussão.

Três programas de gestão de ruas comerciais foram eleitos para verificar o avanço e consolidação da experiência brasileira, a saber: 1) Programa de Ruas Comerciais de São Paulo; 2) Programa Polos do Rio, na cidade do Rio de Janeiro e

3) Programa de Revitalização de Espaços Comerciais vinculado ao SEBRAE, em prática em várias cidades brasileiras.

Como critério de escolha foi observado sua vinculação a um órgão de governo ou instituições ligadas ao varejo, a existência de uma estrutura organizacional ou governança instituída, e a presença de casos concretos que permitissem avaliar tanto o método adotado quanto possíveis resultados alcançados. Como se poderá ver na análise o 'shopping a céu aberto' vem para responder a problemas econômicos e de requalificação do espaço público urbano, mostrando que em consonância com a experiência internacional a gestão de ruas comerciais no Brasil está buscando seu caminho.

4.1 CASOS ISOLADOS

Algumas ações realizadas em cidades brasileiras há pelo menos duas décadas envolvendo níveis de decisão coletivos e parcerias entre setores público e privado, indicam a existência de modelos embrionários em desenvolvimento, e apontam uma perspectiva de avanço futuro no campo da gestão de ruas comerciais. São exemplos: a iniciativa dos Governos do Rio de Janeiro (RJ) e Maringá (PR) de criação de um modelo de gestão baseado nos BIDs norte-americanos, os programas denominados 'Ações Locais' e 'Aliança pelo Centro Histórico' na cidade de São Paulo e várias práticas isoladas de associações

comerciais e entidades da classe varejista, como o próprio conceito de 'shopping à céu aberto'.

Ações Locais

O mais antigo destes exemplos talvez seja o programa 'Ações Locais'¹⁰³, coordenado pela Associação Viva o Centro - AVC, cujo alvo são as ruas de um perímetro determinado no centro histórico e financeiro de São Paulo, condizente com as regiões da Sé e República, como mostra o mapa da divisão de subprefeituras, na FIGURA 40. A AVC surge no início dos anos 1990 por iniciativa de um grupo de empresários, em sua maioria representantes do setor financeiro¹⁰⁴, atividade predominante no chamado Centro Velho, quando o processo de abandono e deterioração do Centro de São Paulo alcançou seu auge atingindo severamente o espaço público urbano.

O programa consiste em articular os atores sociais das ruas contidas no perímetro de ação da AVC, em organizações

¹⁰³ Sobre este assunto foram realizadas entrevistas com Teresinha Santana (Coordenadora de apoio às Ações Locais) e Mariana Capobianco (Responsável pela captação de recursos do programa Aliança pelo Centro Histórico) em 12/09/2011. Informações sobre os programas são amplamente divulgadas no site institucional, Revista URBS e Informe Viva o Centro, disponíveis em www.vivaocentro.org.br

¹⁰⁴ Tal composição, no entanto é também o alvo da maioria das críticas feitas às ações coordenadas pela Associação, em função do direcionamento dos interesses do grupo, com grande poder financeiro e de articulação junto ao governo local, fazendo por vezes excluir a voz dos marginalizados no centro; em resposta surge a Fórum Centro Vivo, para dialogar em favor das minorias sociais.

sem fins lucrativos, que irão de forma coordenada desenvolver ações de cidadania pela melhoria da qualidade de vida dos que moram e frequentam a região. O objetivo não é melhorar o comércio, mas dependendo da vocação da rua, este acaba sendo o foco.

FIGURA 40 - ÁREA TOTAL:4,4 km² que inclui o centro histórico; 57 edifícios públicos e 910 edifícios tombados; 70 mil habitantes-0,7% da população do município; destino de 29% das viagens de transporte coletivo da Região Metropolitana com fluxo de passagem de 2 milhões de pessoas por dia; 177.800 empregos formais-8% do Município; taxa de vacância residencial 12% e de 20% comércio e serviços. **FONTE:** Sub Prefeitura Sé, disponível em www.forumpatrimonio.com.br; consultado em 15/06/2012.

O objetivo da Ação Local - AL é encaminhar soluções para os problemas da área, que são apontados pelos

participantes através de monitoramento constante. Segundo informações da AVC, existem na atualidade cerca de 50 ações regularmente cadastradas na AVC, com mais de 4.000 associados e 500 dirigentes que se reúnem conforme as ações programadas. A AVC realiza reuniões mensais com todos os presidentes para discutir ações conjuntas, encaminhar demandas junto a órgãos públicos, e discutir ações que envolvem mais de uma AL, e realizar capacitações, com parceria com o SEBRAE, SENAC e outros desenvolvendo projetos como 'zeladoria urbana' e o 'empreendedor social' (FIGURA 41).

FIGURA 41 – Convenção das Ações Locais. Fonte AVC. Disponível em www.vivaocentro.org.br

Como resultado 5 áreas temáticas são desenvolvidas, contemplando 1) segurança; 2) promoção social (alfabetização, defesa civil, outros); 3) manutenção de espaços públicos

(urbanismo e zeladoria urbana); 4) monitoramento de atividades informais (comércio, ambulantes); 5) temas diversos como programa de coleta e reciclagem de lixo. As ALs não tem qualquer tipo de recurso financeiro para desenvolver projetos, a não ser mensalidades acordadas entre os participantes (não todas) ou ações específicas como eventos, decoração de natal entre outros (Associação Viva o Centro, 2011).

Aliança pelo Centro Histórico

Em 2008 a AVC lança outro projeto denominado 'Aliança pelo Centro Histórico - ACH' intitulado pela entidade como um "programa de qualidade total, 24 horas por dia, 7 dias por semana" na área geográfica do triângulo histórico (FIGURA 42 e 43), tratando-se de um modelo de zeladoria urbana inspirado nas ações dos BIDs norte-americanos que orientaram a ação através de consultorias.

As ações são desenvolvidas por 18 'zeladores' urbanos que patrulham uniformizados as ruas e praças do Triângulo das 6h à meia-noite, de segunda a domingo. Todas as 'inconformidades' encontradas pelos funcionários (buracos, luzes queimadas, sacos de lixo, camelôs, moradores de rua) são repassadas à central por um sistema de radiocomunicação, e imediatamente as informações são encaminhadas aos serviços públicos responsáveis. Na ausência da legislação que possibilita a captação de recursos financeiros (autotaxação) para

manutenção, o programa foi implantado com patrocínio majoritário de instituições financeiras (BMF&BOVESPA e outros) e captação voluntária com os comerciantes com lojas voltadas aos logradouros (informação pessoal¹⁰⁵).

FIGURA 42 – Imagem para divulgação do programa no site institucional da AVC. Fonte: www.vivaocentro.org.br

De acordo com consulta feita na AVC há muita resistência dos lojistas em aderirem ao programa, sendo que muitos alegam já participar de uma 'Ação Local' ou que os objetivos do programa não são de seu interesse. Assim, o programa tem sido mantido pelas instituições patrocinadoras, recorrendo ao problema central apontado pelos organizadores de BIDs internacionais – ou seja, o 'oportunismo' dos muitos envolvidos, e a atribuição exclusiva das responsabilidades de manutenção do espaço urbano ao poder público local.

¹⁰⁵ Informação pessoal recebida de Mariana Capobianco através de entrevista realizada na AVC, em 05/09/2011.

FIGURA 43 – Perímetro de atuação da Aliança pelo Centro Histórico, no centro histórico de São Paulo. Fonte AVC, 2012. Disponível em www.vivaocentro.org.br

Outras críticas ao modelo também condizem com as apontadas pela experiência internacional, quanto à ação autoritária do programa focado em resultados econômicos, e a ausência de um debate democrático. Para Sombini e Silva¹⁰⁶ (s/d):

“embora o modelo seja apresentado como uma solução inovadora, há a atualização de vários expedientes históricos da urbanização brasileira, como a captura dos fundos públicos por interesses privados patrimonialistas, e a negação da esfera pública na definição dos rumos da cidade

[...] Aliança sinaliza a privatização da gestão urbana em uma área que serve de abrigo a vários grupos sociais marginalizados, como moradores em situação de rua, vendedores ambulantes, catadores de materiais recicláveis e uma infinidade de atividades econômicas não hegemônicas, e nenhum desses agentes teve voz (nem ao menos conhecimento prévio) no processo de negociação e implantação do programa”

Tais aspectos apresentados deixam claros os dilemas presentes na construção e viabilização deste tipo de programa. Se por um lado há interesses econômicos, por outros as complexidades sociais não podem ser subjugadas, tornando as negociações difíceis em países com déficits em ações sociais, e pouca experiência em programas de revitalização econômica e com ação de parcerias. A contrapartida dos parceiros será sempre no sentido de um maior desempenho econômico e valorização dos negócios (comerciais ou imobiliários). Como ressaltam Sombini e Silva (s/d) os grupos marginalizados, com a escalada da urbanização corporativa são vistos como entraves ao “clima de negócios” que deve imperar na cidade, e novos mecanismos de controle e limpeza social são criados com implicações socioespaciais perversas e negam qualquer possibilidade de democratização do espaço urbano, permitindo que somente alguns usos do território se realizem.

¹⁰⁶ Artigo sem data disponível no link www.conferencias.cies.iscte.pt/index.php/icyurb/sicyurb/paper/view/139, consultado em 15/06/2012.

Áreas de Revitalização Econômica - AREs

Uma última ação mais ampla no campo da gestão das ruas comerciais consiste na tentativa oficial de criação do modelo BID (que aqui no Brasil se chamará ARE – Área de Revitalização Econômica) encaminhada ao Ministério das Cidades - MC através de consulta e solicitação de PEC¹⁰⁷ (projeto de emenda constitucional) pelo governo do Rio de Janeiro, Associação Comercial do Rio de Janeiro (ACRJ) e Prefeitura de Maringá (PR).

Idealizado em 1998 pela Prefeitura do Rio de Janeiro, somente em 2007 o projeto ARE foi fortalecido pelo interesse da ACRJ que destaca como vantagens do projeto o combate à fuga de empresas e de empregos, ao mercado informal e à queda do valor patrimonial dos imóveis. Para a liderança, a ARE permitirá a valorização dos imóveis; o aumento na arrecadação do IPTU, ISS e ICMS assim como o favorecimento da população que terá acesso a melhores serviços urbanos (MOTTA, 2009).

Desde agosto de 2008 conversas se desenvolveram entre a Secretaria Nacional de Programas Urbanos (SNPU), a ACRJ e a Consultoria Jurídica do MC, a fim de definir as formas

¹⁰⁷ Informação pessoal recebida de Carolina Cavalcante - SECRETARIA DE PROGRAMAS URBANOS, e Cleo Oliveira, em consulta oficial foi encaminhada ao Ministério das Cidades em 28/12/2012, que em resposta oficial relatou a tramitação da PEC (não aprovada até o momento).

de proposição e criação do instrumento tributário denominado Contribuição para o Custeio das Áreas de Revitalização Econômica – CARE. O resultado das negociações foram duas minutas, uma PEC - Proposta de Emenda Constitucional (para instituir a CARE) e uma de Projeto de Lei Complementar para regulamentar os aspectos básicos para a implantação pelos municípios das Áreas de Revitalização Econômica (informação pessoal¹⁰⁸).

Segundo a NOTA TÉCNICA 179/2008 – SNPU/MC de 22/12/2008 na ocasião, a SNPU avaliou que a matéria tratada nas minutas era de extrema importância para a viabilização do apoio do Programa de Reabilitação de Áreas Urbanas Centrais para os municípios. Nesse sentido, a autorização para instituição da CARE em âmbito nacional consistiria numa estratégia importante para ampliação da temática da reabilitação, visto tratar-se de parceria público-privada adequada principalmente à requalificação de espaços com predominância de uso comercial, categoria onde se enquadra a expressiva maioria dos centros urbanos das grandes cidades brasileiras, podendo se estender a outras áreas da cidade com predominância comercial.

As AREs funcionariam da seguinte maneira: os interessados formariam uma Organização Privada de

¹⁰⁸ Informação pessoal recebida do Ministério das Cidades, mediante entrevista, válida para todas as notas referentes ao Ministério das Cidades nessa seção.

Revitalização Econômica (OPRE) composta juridicamente por proprietários de imóveis da área com representação mínima de 10% da área bruta locável, ou seja, dos imóveis não residenciais, e encaminharia um plano de serviços com orçamento. O governo local recebe e encaminha o plano para audiências abertas organizadas pela municipalidade, fazendo cumprir os tramites democráticos. Uma vez aprovada, todos os proprietários comerciais terão que pagar os tributos com ônus de ficar inscritos na Dívida Ativa do Município. Por um prazo de 4 a 10 anos, decididos por votação.

O impasse à aprovação se deu na discussão das formas de participação de toda a comunidade nos projetos de revitalização econômica, um problema apontado pelas consultorias internacionais, que deveria apresentar soluções antes de ser encaminhado para discussões com os demais Ministérios e ter sua aprovação final. Mesmo com essa pendência, naquele momento as minutas foram enviadas à Consultoria Jurídica a fim de que se procedesse a análise final do texto, sob a ótica de sua legalidade.

Em 2009 a consultoria jurídica se manifestou sobre a não inconstitucionalidade da proposta, no PARECER CONJUR/MC/Nº 51/2009, momento em que foi proposto um acordo de cooperação entre o MC e a Frente Nacional de Prefeitos (FNP) visando o acompanhamento do processo de criação das Áreas de Revitalização Econômica (AREs), assinado

na 54ª Reunião da Frente Nacional de Prefeitos em 16 de abril de 2009. Através de convite da Prefeitura Municipal de Maringá solicitou ao MC e Conselho das Cidades compor uma missão técnica internacional que participaria da 55ª IDA – *International Downtown Association*¹⁰⁹. A participação dos órgãos neste evento foi de grande importância para que o avanço da discussão da proposta de criação das AREs no Brasil pudesse suceder, proporcionando uma visão mais completa dos limites e possibilidades da proposta brasileira.

Apesar da PEC não ter sido aprovada até o momento, o intercâmbio internacional continuou e propostas foram encaminhadas em cidades brasileiras, adequando-se conforme as possibilidades legais e restrições de tributação. A Prefeitura de Belo Horizonte aprovou uma ARE através do Projeto de Lei 136/210¹¹⁰ nos moldes encaminhados ao MC.

Da mesma forma Maringá (PR) tem discussões bastante avançadas nesse sentido. Em 2010 o município realizou o Simpósio de Administração Compartilhada de espaços urbanos, com a presença de consultores norte-americanos¹¹¹

¹⁰⁹ O evento aconteceu em Milwaukee, Estados Unidos, entre os dias 11 e 15 de setembro de 2009. Tal convenção reuniu executivos dos Business Improvement Districts (BIDs) de todo o mundo com o objetivo de trocar experiências e apresentar as últimas inovações.

¹¹⁰ Câmara Municipal de Belo Horizonte. PL 1364/2010 em 08 de novembro de 2010.

¹¹¹ Estiveram presentes no Simpósio John Lambeth, David Feehan e Denni Burns;

que compareceram para expor seus modelos e discutir a viabilidade técnica da proposta brasileira.

FIGURA 44 – Folder de divulgação do Simpósio de Administração Compartilhada de Espaços Urbanos, realizado em Maringá (PR), com a participação de várias prefeituras. Fonte: Governo de Maringá, 2010.

A cidade de Maringá conta com um projeto de revitalização de espaço comercial em andamento, com a coordenação do SEBRAE, contudo a ideia de criação de um ‘shopping a céu aberto’ é anterior a esta iniciativa, com negociações avançadas e projeto de lei para criação de ARE em discussão nas instancias locais.

Shopping a Céu Aberto

Difundido no Brasil a partir da década de 1990¹¹² o conceito de ‘shopping a céu aberto’ foi ganhando visibilidade para se referir a intervenções de requalificação do espaço físico em ruas comerciais que adotam estratégias empresarias baseadas nas qualidades dos shoppings centers até se consolidar como um programa de gestão multidisciplinar junto ao SEBRAE nacional entre os anos de 2011-2012. Antes, contudo,

¹¹² Conforme conceito apresentado no Capítulo 2, item 2.2.3.

ações isoladas ocorreram regionalmente, à exemplo do Rio de Janeiro e Bahia, como descrito anteriormente, esta ultima responsável por ampliar a ideia para outros estados. Após a implantação destes programas na Bahia a abordagem através do desenvolvimento territorial ganha mais notoriedade dentro do próprio SEBRAE¹¹³ e tem permitido um envolvimento maior entre setores diversos e o estabelecimento de parcerias público-privadas.

Com base em cooperação e compartilhamento de responsabilidades estas parcerias constituem um aspecto fundamental do programa, até então um limite principalmente para os lojistas com pouca capacidade de articulação, definindo muito do caráter coletivo e democrático das experiências. As parcerias em geral se dão entre Associações Comerciais; CDLs – Câmara de Dirigentes Lojistas; Federação das Associações Comerciais; Federação do Comércio; Governo do Estado; Prefeituras Municipais; SEBRAE; SENAC; Sindicatos (patronais e de trabalhadores); Agencias de financiamento, Bancos, Universidades; Institutos de Pesquisa, entre outros.

¹¹³ Pela relevância de sua atuação e pela expertise da instituição na área de varejo o SEBRAE tem desempenhado um papel-chave na condução do programa, subsidiando financeiramente parte das suas ações, fornecendo metodologia para condução dos trabalhos, organizando a governança local, e articulando as negociações entre os parceiros, atuando como uma espécie de ‘facilitador’.

Desde 2010, após uma experiência realizada na cidade de Curitiba que culminou com requalificação da Rua Riachuelo, o SEBRAE vem desenvolvendo o 'Programa de Revitalização de Espaços Comerciais' - em fase de formatação para atuar em nível nacional - multiplicando a experiência em mais de 40 cidades em vários estados brasileiros. Além destas, entre os anos de 2002 a 2012 várias das 27 unidades do SEBRAE no Brasil, ainda que não vinculadas a este programa, desenvolveram intervenções em ruas comerciais inspiradas no conceito 'shopping a céu aberto' reforçando as hipóteses estabelecidas nessa tese sobre a relevância do fenômeno na escala nacional.

4.2 PROGRAMAS BRASILEIROS FORMALIZADOS

Três programas brasileiros formalmente constituídos de gestão de ruas (e setores) comerciais foram identificados no âmbito da pesquisa e selecionados para análise do método e avaliação dos resultados, em comparação aos modelos internacionais a fim de, em última instância checar o grau de avanço das propostas no Brasil, sendo eles: 1) Programa de Ruas Comerciais de São Paulo; 2) Programa Polos do Rio, na cidade do Rio de Janeiro e 3) Programa de Revitalização de Espaços Comerciais vinculado ao SEBRAE. A pesquisa, realizada no período de Julho de 2011 a Abril de 2012 contou

com visitas à campo para checar as condições gerais dos espaços comerciais em algumas situações cujos programas foram concluídos ou encontravam-se em andamento¹¹⁴.

Em todos os casos, os gestores dos programas foram entrevistados, ou àquele responsável por sua concepção (caso de São Paulo), ou articulação (no caso, presidentes de associações comerciais) bem como em órgãos públicos (Prefeituras no Rio de Janeiro e Curitiba) e Instituições (SEBRAEs RJ, São Paulo, Curitiba, Londrina e Maringá). Adicionalmente a pesquisadora se filiou a governança do Programa de Revitalização de Ruas Comerciais na cidade de Londrina (Projeto Nova Sergipe) como representante da UEL - Universidade Estadual de Londrina (onde é docente) participando das reuniões e colaborando com as ações nos últimos dois anos.

O relato desta etapa da pesquisa será feito por programa, com as informações descritas em quatro blocos: 1) contextualização; 2) objetivos e atribuições; 3) metodologia; 4) resultados alcançados. O programa do SEBRAE foi analisado com um grau de profundidade maior pelo fato das ações estarem

¹¹⁴ Ao todo foram visitadas/entrevistados 7 núcleos dos programas, sendo 3 no Paraná (Rua Riachuelo, em Curitiba; Rua Sergipe Londrina, Rua Santos Dumont em Maringá); 4 em São Paulo (Rua João Cachoeira, Rua Oscar Freire, Rua Avanhandava, Rua do Gasômetro); e 7 Polos no Rio de Janeiro (Praça XV, Cidade Nova, Benfica, Tijuca, Quadrilátero do Charme de Ipanema, Mais Ipanema, Novo Rio Antigo – Lapa).

em pleno desenvolvimento, e pela receptividade dos gestores do SEBRAE em nível local, estadual e nacional para realização de entrevistas e coleta de informações. Um questionário estruturado foi aplicado em 36 cidades com programas em andamento, para o qual se obteve 100% de resposta. A Rua Riachuelo em Curitiba também foi avaliada através da aplicação de pesquisa em campo em aproximadamente 55% dos estabelecimentos comerciais da rua para verificar os resultados alcançados na fase posterior a realização das obras de requalificação do espaço físico, ocorridas em 2010. O mesmo se fez com a Rua João Cachoeira em São Paulo, com 62 % de estabelecimentos entrevistados. Em cada seção são apresentadas Tabelas com resultados parciais avaliados, e ao final dos casos, os programas são confrontados, a título de síntese comparativa. Os modelos de questionários aplicados, bem como o resultado bruto da pesquisa são apresentados nos Apêndices.

4.2.1 Programa de Ruas Comerciais de São Paulo

As informações referentes ao 'Programa de Ruas Comerciais de São Paulo' foram obtidas através de pesquisa a documentos oficiais, sites institucionais e visita in loco para coleta de documentos nas subprefeituras de São Paulo e

entrevistas com Felipe Naufel¹¹⁵; Maria Lucia Lacerda¹¹⁶; Vitor M. Braz¹¹⁷.

i. Contextualização

A trajetória do Programa de Ruas Comerciais de São Paulo começa no ano 2002 com a aprovação do decreto-lei 42.228 no Governo de Marta Suplicy, instituído para regulamentar a iniciativa privada em parceria com o poder público, de reformar um conjunto de ruas comerciais, e teve a Rua João Cachoeira como pioneira.

A iniciativa partiu dos próprios comerciantes estabelecidos na rua, diante de um crescente aumento da competitividade com outros formatos de varejo, sobretudo os Shoppings Centers. O decreto foi criado para operacionalizar uma situação prática originada em função da iniciativa dos lojistas da João Cachoeira, liderados pelo seu presidente Felipe Naufel, de realizar obras de infraestrutura e melhorar o aspecto visual da rua. Criou-se então uma comissão técnica cujo coordenador veio a ser posteriormente o próprio Felipe a

¹¹⁵ Foi coordenador do Programa de Ruas Comerciais de SP entre 2002-2006; é lojista na Rua João Cachoeira; foi Presidente Associação Comercial João Cachoeira e do Conselho de Ruas Comerciais da Fecomércio em São Paulo;

¹¹⁶ É coordenadora de marketing da Associação Comercial da Rua Oscar Freire e funcionária direta de Rosângela Lyra, presidente da Associação Comercial, e gerente de uma loja da região;

¹¹⁷ É proprietário da Cantina do Gigio na Rua do Gasômetro; e presidente da Associação Cultural para Revitalização do Brás;

convite do Governo Municipal, que motivado com a ideia, acreditou que o mesmo modelo poderia se estender para outras ruas comerciais da cidade. Assim, o primeiro passo na construção do Programa de Ruas Comerciais da cidade de São Paulo foi criação da Comissão de Implementação das Intervenções nas Ruas Comerciais do Município de São Paulo - COMIRC – através do citado decreto, que regulamentou sua composição¹¹⁸, atribuições e responsabilidades. A justificativa para tal foi:

“ 1) intensa atividade comercial em diversos locais da Cidade de São Paulo, inclusive devido ao fluxo de turismo destinado às compras, de grande importância econômica para o Município; 2) *necessidade de requalificar urbanisticamente esses locais*, seja para dinamizar os centros comerciais ali instalados, seja para aproximar as atividades geradoras de trabalho das áreas residenciais, inclusive mediante o estabelecimento de adequadas parcerias” (Decreto 42.228/2002 SP, grifo nosso)

A justificativa do governo municipal deixa subentendido que se tratou de uma ação objetiva no sentido de viabilizar a execução de obras de urbanização, sobretudo por que elas se dariam em parceria com lojistas e outros interessados já

¹¹⁸ Composição da COMIRC: I - Gabinete da Prefeita; II - Secretaria do Governo Municipal (Assessoria Jurídica); III - Secretaria da Habitação e Desenvolvimento Urbano; IV - Secretaria de Implementação das Subprefeituras; V - Secretaria de Infraestrutura Urbana; VI - Secretaria Municipal de Transportes; VII - Secretaria dos Negócios Jurídicos; VIII - Secretaria do Desenvolvimento, Trabalho e Solidariedade; IX - Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo; X - Empresa Municipal de Urbanização.

organizados, envolvendo espaços públicos urbanos. No Decreto a COMIRC também ficou incumbida da:

- I - elaboração de plano de intervenção nas ruas comerciais do Município de São Paulo, estabelecendo parâmetros e diretrizes para sua implementação em toda a cidade;
- II - análise técnica dos projetos específicos para cada rua comercial, relacionando as exigências que deverão ser atendidas com vistas à aprovação, pela competência, pelos órgãos técnicos da Prefeitura diretamente envolvidos no trato da questão (Art 1º. /Decreto 42.228/2002).

De acordo com Naufel (2012) o plano mencionado no decreto nunca chegou a ser elaborado de fato, embora a COMIRC tenha organizado um levantamento para definir tecnicamente a condição das demais ruas interessadas, e dar andamento na execução de convênios semelhantes ao que havia sido feito com a Rua João Cachoeira. Ressalta-se que o decreto (publicado em 30 de Julho de 2002) estabeleceu um prazo de apenas 15 dias para sua apresentação em 15 de agosto de 2002 (Art 6º/Decreto 42.228/2002), tempo muito escasso para que um plano mais elaborado pudesse ter sido desenvolvido de fato (informação pessoal¹¹⁹).

A COMIRC desenvolveu para este estudo uma ‘ficha técnica’ com alguns critérios que definiriam o caráter comercial das ruas e as condições para aderir ao Programa, sendo elas: constituição de associação jurídica, existência de pelo menos 3

¹¹⁹ Recebida através de entrevista realizada em março 2012.

quadras consecutivas com 85% de frentes comerciais, adesão de 2/3 dos lojistas e concordância em custear a execução da calçada em padrão estabelecido no projeto, topografia regular, e boas condições gerais para execução das obras de infraestrutura. Após a finalização chegou-se a um total de 69 ruas aptas e com potencial para desenvolvimento de acordo com os critérios elaborados pela comissão.

Em 2003 o Programa foi instituído definitivamente pelo decreto-lei municipal 42.834/2003 posteriormente substituídos pela Lei 14.003/2005 e pelo Decreto 46.368/2005, ambos aprovados no Governo de José Serra. Esta transição gerou desentendimentos quanto aos objetivos do Programa, comprometendo seu funcionamento e a liberação de recursos disponíveis para as obras, o que fez estagnar o programa.

Um exemplo concreto se deu na Rua do Gasômetro¹²⁰, situada no bairro do Brás, que desde 1999 através da iniciativa de alguns comerciantes e gerentes de banco formaram a 'Associação Cultural de Revitalização e Recuperação do Brás' para melhorar a rua: "... um projeto foi contratado com o arquiteto urbanista Paulo Bastos, na gestão da prefeita Marta Suplicy e em seguida, aprovado por ela, mas ele esbarrou em certos pontos, entre eles o alto custo".

¹²⁰ Gasômetro revitalizado: briga antiga. Jornal da Tarde. 29 de Janeiro de 2006. Disponível em www.txt.jt.com.br/editorias

FIGURA 45 – Vista geral da Rua do Gasômetro no Bairro do Brás. Fonte: arquivo da autora, abril de 2012.

Havia recursos aprovados pelo BID, mas como a negociação não avançou o projeto foi 'engavetado', desarticulando a liderança. De acordo com os comerciantes Eduardo Scatigno¹²¹ (s/d) e Vitor Braz¹²² (2012), líderes do movimento, o bairro enfrenta muitos problemas de infraestrutura que remontam a seu período histórico; os edifícios são antigos, há problemas de fachadas, infraestrutura (drenagem, pavimento

¹²¹ JORNAL DO BRÁS. 'Rua do Gasômetro está esquecida' Edição 180. Disponível em <http://www.jorbras.com.br/portal>

¹²² Vitor Braz, comerciante na Rua de Gasômetro e Presidente da Associação Cultural de Revitalização e Recuperação do Brás, nos concedeu entrevista em 06 de março de 2012, explicando o processo de conquista da execução das obras de melhoria da rua, hoje em execução.

degradado) ruas e vielas estreitas; até mesmo o aproveitamento do potencial histórico do bairro, bem localizado e próximo a museus importantes fica comprometido porque segundo os comerciantes as pessoas não enxergam as qualidades do lugar.

FIGURA 46 – Rua do Gasômetro – obras de adequação do passeio e infraestrutura de drenagem. Fonte: arquivo da autora, abril de 2012.

Atualmente a Rua do Gasômetro se encontra com obras de requalificação, contudo o projeto se concretizou no âmbito do Programa PROCENTRO¹²³ e não do Programa de Ruas Comerciais, com intervenção apenas no espaço físico da rua (FIGURAS 45 e 46).

¹²³ Programa PROCENTRO - Componente: recuperação do ambiente urbano /subcomponente: requalificação do espaço público; disponível em www.procentro.com.br

Funcionando de forma desarticulada entre os anos de 2003- 2006 o Programa de Ruas Comerciais de São Paulo não evoluiu como esperado, e apenas sete¹²⁴ ruas tiveram obras realizadas, incluindo a própria João Cachoeira. As intervenções feitas no âmbito do Programa resumiram-se a requalificação do espaço físico ficando a cargo da associação de cada rua desenvolver ações em outras áreas, como capacitação empresarial, marketing, eventos, comunicação e outros. Na ausência de ações uma Governança para liderar ações coletivas do Programa, o mesmo encontra-se atualmente estagnado.

ii. Objetivos e Atribuições

Quanto aos objetivos, o Programa de Revitalização de ruas Comerciais de São Paulo é destinado à realização de obras e serviços necessários à requalificação e à reurbanização de ruas comerciais, para os quais devem ser elaborados projetos específicos para as seguintes obras e serviços (Art 4º. Decreto 46368/2005):

- I - configuração de ruas e calçadas;
- II - drenagem de águas pluviais;
- III - obras de redes de infraestrutura aérea e subterrânea, operadas por concessionários e permissionários;
- IV - serviços de pavimentação de vias e calçadas;
- V - instalação de mobiliário urbano;

¹²⁴ As ruas que tiveram projeto de requalificação foram: Avanhadava, João Cachoeira, Joaquim Nabuco, Benedito Andrade, 25 de Março, Oscar Freire e Mate o Bei.

VI - instalação de equipamentos urbanos;
 VII - iluminação pública;
 VIII - adequação da sinalização viária;
 IX - adequação de trânsito e transporte;
 X - paisagismo;
 XI - ordenamento do espaço público;
 XII - infraestrutura para turismo de compras;
 XIII - adequação de propaganda e fachadas do comércio;
 XIV - recuperação do patrimônio histórico.

Quanto às atribuições para o funcionamento do Programa, elas se referem às responsabilidades da COMIRC, da Prefeitura e da Entidade representativa dos Comerciantes. As atribuições da COMIRC, que nesse caso faria o papel da Governança, são de acordo com o Artigo 2º. Decreto 46368/2005:

I - elaborar plano bienal de intervenção nas ruas comerciais do Município de São Paulo, estabelecendo parâmetros e diretrizes para sua implementação em toda a Cidade;
 II - solicitar, quando a coordenação da Comissão considerar complexa a intervenção, a análise técnica dos servidores que representem os órgãos competentes para aferir as exigências que deverão ser atendidas pelo projeto específico;
 III - prestar apoio técnico, administrativo e operacional ao funcionamento do Programa Municipal de Intervenção em Ruas Comerciais do Município de São Paulo.

As atribuições da Prefeitura consistem em fiscalizar e executar o projeto de adequação urbanística nos locais específicos, gerenciando todas as etapas das obras de infraestrutura, e ainda organizar e gerenciar o espaço público

durante as obras. As atribuições da entidade representativa dos comerciantes consistem na elaboração do projeto urbanístico, execução das obras planejadas dentro dos padrões do poder público, oferecendo as garantias financeiras para tal¹²⁵.

iii. Metodologia

A metodologia aplicada no Programa de Ruas Comerciais de São Paulo consiste no desenvolvimento de etapas e responsabilidades estabelecidas pelo Decreto 46368/2005, como demonstra o Diagrama 01. Como não existe uma governança estabelecida para monitorar o desenvolvimento do programa, e as ações da COMIRC finalizam com a execução das obras de infraestrutura, ficando a cargo da associação comercial da rua desenvolver atividades nas outras áreas do programa – como marketing, eventos, associativismo, zeladoria urbana, segurança ou capacitação empresarial.

¹²⁵ Para maiores detalhes consultar o decreto lei 46368/05 na íntegra, Disponível em www.sp.gov.br.

DIAGRAMA 01 - PROGRAMA DE RUAS COMERCIAIS DE SÃO PAULO – elaborado pela autora, 2012

iv. Resultados Alcançados

Os resultados alcançados no âmbito do Programa de Revitalização de Ruas Comerciais de São Paulo são variáveis em função do nível de organização da associação comercial das ruas participantes. Como citado, das 69 ruas analisadas pela COMIRC, 07 desenvolveram projeto urbanístico e tiveram obras para requalificação do espaço público urbano, sendo:

1. Rua João Cachoeira
2. Rua Avanhandava
3. Rua Oscar Freire
4. Rua Joaquim Nabuco
5. Rua 25 de Março
6. Rua Benedito Andrade
7. Rua Mateo Bei

Algumas considerações sobre a trajetória destas experiências merecem destaque no intuito de revelar alcances e

limites do programa, contudo ressalta-se que não foi objetivo da pesquisa analisar as ruas individualmente, e sim o programa.

Rua João Cachoeira

FIGURA 47 – Rua João Cachoeira - detalhe do mobiliário urbano patrocinado; Fonte: cedido por Felipe Naufel, 2003.

A experiência da Rua João Cachoeira mostra com clareza a complexidade de problemas existentes em programas dessa natureza, principalmente em função dos limites financeiros e falta de cooperação (interesse) entre os lojistas. Com aproximadamente 135 lojistas, Naufel (2012) relata que a organização inicial foi difícil, contando com apenas 06 empresas filiadas à associação comercial. As primeiras ações foram a realização de um censo econômico, a organização de uma

gestão independente e profissional, comunicação eficiente e diálogo com o poder público, com objetivo aumentar as vendas. (informação pessoal¹²⁶).

Logo após a inauguração das obras de requalificação Naufel (2012) estimou um crescimento econômico de aproximadamente 20%, e nos primeiros anos a associação com o impulso econômico obtido pela requalificação do espaço físico a associação comercial cresceu em adesões e se manteve ativa, realizando em ações promocionais e campanhas de marketing. Houve patrocínio para ações específicas, como por exemplo, a decoração de Natal, mas em função da Lei Cidade Limpa¹²⁷ e das limitações de propaganda os patrocinadores suspenderam contratos. Com dificuldades de captar recursos financeiros por patrocínio, a gestão ficou limitada a ações pontuais, enfraquecendo ao longo dos anos.

Uma pesquisa de opinião foi realizada na Rua João Cachoeira em maio de 2012 com o objetivo de verificar o impacto das intervenções realizadas em 2003, e a percepção dos atores sociais presentes na rua (lojistas, empresários, líderes, e outros) quanto à atuação da associação comercial, e

¹²⁶ Informação pessoal recebida de Felipe Naufel através de entrevista em 07 de março de 2012; informações verbais coletadas na palestra realizada em 28/07/2011 em Maringá, no evento do SEBRAE para Revitalização da Rua Santos Dumont.

¹²⁷ Lei 14.223 de Dezembro de 2006 que tem como objetivo eliminar a poluição visual em São Paulo, proíbe todo tipo de publicidade externa, como outdoors, painéis em fachadas de prédios, backlights e frontlights.

imagem da rua enquanto lugar de comércio¹²⁸. O resultado da pesquisa revelou que embora o impacto inicial da intervenção para requalificação do espaço físico tenha sido positivo, a Associação Comercial encontra-se hoje totalmente desarticulada, não há liderança ativa e nenhuma ação coletiva foi realizada nos últimos meses.

Dos 62% de lojistas entrevistados, 66% concordam que a imagem da rua melhorou muito após a intervenção urbanística, mas 74% relatam que atualmente a atividade comercial piorou muito, agravando-se após a abertura de novos shoppings centers na região e diminuição do público (A) que frequentava a rua a alguns anos. Para os lojistas o perfil da rua mudou, e movimento atual foi substituído por trabalhadores da região que circulam durante o horário de almoço. É importante notar que houve uma considerável rotatividade comercial, e 38% dos entrevistados relataram estarem na rua a menos de quatro anos, e embora estes comerciantes afirmem que foram atraídos pelas notícias veiculadas sobre as qualidades da localização

comercial, eles avaliam hoje que se surpreenderam com o baixo desempenho dos últimos tempos.

Outro aspecto que chamou atenção foi a falta de cooperação mútua e empenho para melhoria dos estabelecimentos: 58% dos entrevistados relataram que participaram das atividades promovidas pela Associação Comercial apenas na época da intervenção, e atualmente 42% afirmam desconhecer a existência da associação, que não participam de nada ou não é de seu interesse; 40% deles também afirmaram nunca ter participado de cursos, programas ou atividades de capacitação empresarial para melhorar as atividades da loja. Assim, o caso da Rua João Cachoeira evidenciou como sugerido nas hipóteses da pesquisa, que a requalificação do espaço físico desempenha um papel importante no início de um programa, sobretudo pela sua capacidade de atratividade e impacto visual, mas é limitada ao longo do tempo, permanecendo as condições de competição do mercado de varejo, e indicando para necessidade de ações mais amplas e contínuas.

Rua Avanhandava

Por outro lado a experiência da Rua Avanhandava mostra que o sucesso das ações depende do nível de interesse e organização dos proprietários (de empresas e imóveis). Neste caso a realização das ações foi rápida, e a articulação ficou a

¹²⁸ Pesquisa aplicada pela autora em 15/05/2012, em que foram ouvidos 85 lojistas atuantes na rua, de um total de 135, o que equivale a 62% dos estabelecimentos, respondendo 5 questões: 1) Se a loja já existia na rua na época da intervenção; 2) Se participa(ou na época) da Associação Comercial; 3) Desempenho da dinâmica comercial (vendas, e fluxo pedestre) hoje, comparando com a época da intervenção; 4) Percepção da imagem da rua após a intervenção; e 5) Ações do estabelecimento para melhoria dos negócios (capacitação, reformas, etc);

cargo de Walter Mancini, proprietário único dos restaurantes e outros estabelecimentos comerciais no trecho da rua que sofreu intervenção, com patrocínio parcial de uma operadora e cartão de crédito (FIGURAS 48 e 49). Interessado em melhorar o visual e tornar a rua mais atrativa, cumpriu as conformidades para se adequar ao decreto e fez os investimentos necessários para a requalificação do espaço físico.

FIGURA 48 – Rua João Cachoeira, detalhe do mobiliário urbano patrocinado; Fonte: arquivo da autora, 2012.

Ao saber do impacto positivo conquistado pela Rua João Cachoeira, Walter Mancini solicitou a inclusão no Programa através da COMIRC e rapidamente foi atendido, pois como único dono não havia discussões coletivas a serem feitas, e para cumprir os requisitos legais montou a Associação dos

Restaurantes da Rua Avanhandava. Deste modo, o bom funcionamento da rua está mais relacionado com o movimento destes estabelecimentos comerciais, do que com ações coletivas do programa.

FIGURA 49: Mapa ilustrativo da Rua Avanhandava com os restaurantes do empresário Walter Mancini. Fonte: encarte elaborado pela Cult Brasil (2007) disponível nos estabelecimentos

Rua Oscar Freire

O caso da Rua Oscar Freire também mostra que se por um lado o sucesso do programa depende da organização e promoção de ações contínuas por parte da liderança, por outro lado, há fatores indiretos como o tipo de loja e o público que as frequentam (nicho). Nesta situação deve ser reforçado que os estabelecimentos comerciais predominantes no trecho da rua que passou por requalificação pertencem a franquias e redes de varejo nacionais e internacionais de destaque, e essa agregação de interesses, responsável por promover uma especialização na rua (comércio de luxo) cria sinergia e interação com eventos e campanhas das marcas, que indiretamente promovem o espaço. A rua tem como particularidade o foco no público *'premium'* ou AAA, com 130 lojas, 8 restaurantes, cafeterias, 1 hotel e 2 galerias de arte.

Em 2006 uma requalificação do espaço físico envolveu cinco quadras mudando a paisagem da rua, que se tornou visualmente mais agradável para atender a padrões estabelecidos por agências internacionais que avaliam o perfil das ruas de comércio de luxo em todo o mundo (Figura 50). Para atender aos padrões foi feito o rebaixamento da fiação elétrica, o alargamento das calçadas adequado às normas de acessibilidade, e a colocação de mobiliário urbano com padrão superior.

FIGURA 50 – Rua Oscar Freire: detalhe do mobiliário urbano patrocinado; piso em granito, e paisagismo implantado na via. Fonte: arquivo da autora, 2012.

Esta solução dispendiosa não foi realizada nos demais casos do programa, e na Oscar Freire houve grande colaboração de patrocinadores¹²⁹. Com um custo de R\$ 8,5 milhões, R\$ 4,5 milhões foram pagos pela prefeitura, R\$ 3 milhões pela operadora de cartões American Express e R\$ 1 milhão dividido entre os lojistas. Lacerda (2012) acrescenta que ainda assim a cooperação na Associação de Lojistas só melhorou com o passar do tempo, contando hoje com 120

¹²⁹ O ESTADO DE SÃO PAULO. Após reforma, ruas veem movimento subir até 150%. 26 de outubro de 2009.

associados, que colaboram com uma ‘mensalidade’ para manutenção do serviço de zeladoria urbana e pequenos reparos.

Lacerda (2012) relata que a ‘reforma da rua’ melhorou muito o fluxo de pedestres, que em datas específicas aumenta em até 150%, embora afirme que nenhuma avaliação especial foi feita para medir o aumento das vendas. Para ela a visibilidade da rua e a disputa de espaços pelos varejistas estão relacionadas com fatores indiretos: “muitas lojas pertencem a grandes redes e localizam-se na Oscar Freire para estar ao lado de seus concorrentes, porque atendem a um nicho motivado por um consumo de novidade; mesmo sem grandes lucros o que importa é manter a visibilidade da marca [...] a Rua Oscar Freire é uma espécie de vitrine para lançamento de tendências nacionais” (informação pessoal¹³⁰).

Parte dessa imagem construída na Rua Oscar Freire é atribuída a campanhas promocionais e eventos patrocinados, como por exemplo, o ‘Vogue Fashion’s Night Out¹³¹’ (nas Figuras 51 e 52).

¹³⁰ Em entrevista concedida por Maria Lucia Lacerda – Coordenadora de marketing da Associação Comercial da Rua Oscar Freire, em 06/04/2012.

¹³¹ Evento mundial patrocinado pela Revista Vogue que surgiu em 2009 para combater a recessão e incentivar o consumo na indústria fashion. No Brasil ocorreu pela primeira vez há dois anos, e em 2011 a equipe da revista foi às lojas durante as ações para ajudar os clientes a montarem ‘looks’ no local. Durante o evento - que tem intenção de aquecer o comércio e garantir o aumento do consumo - as lojas participantes estendem seu horário de

FIGURA 51 – Rua Oscar Freire, detalhe vitrine com adesivo do evento FNO – *Fashion Night Out*, patrocinado pela revista Vogue; Fonte: arquivo da autora, Setembro de 2011;

Com calendário internacional simultâneo o *Vogue Fashion's Night Out* - FNO acontece em São Paulo e Rio de

funcionamento e se tornam palcos para shows e coquetéis, entre outras atrações.

Janeiro e outros 17 países. O evento é um *after-hours* de compras que tem Nova York como início e se expande para os demais países: Alemanha, Austrália, China, Coreia do Sul, Espanha, França, Grécia, Índia, Itália, México, Portugal, Reino Unido, Rússia, Taiwan, Turquia e, Brasil, como mostra a Figura XX com clientes na frente de uma loja na Rua Oscar Freire. Coquetéis, música e uma atmosfera de modernidade são a cara do evento, com calçadas lotadas de ‘gente descolada’ – consumidores e curiosos.

FIGURA XX – Rua Oscar Freire, Coquetel em frente a uma loja, embalado por música eletrônica; Fonte: arquivo da autora, Setembro de 2011;

Para contextualizar o evento em relação à outras ruas comerciais internacionais, as Figuras 53 a 57 mostram o evento

em outras capitais mundiais como Lisboa, Londres, Madrid, Milão e Paris.

FIGURAS 53 – Evento Vogue Fashion Night Out – Chiado, Lisboa; região próxima ao centro histórico, onde se localiza os ‘Armazéns do Chiado’ (shopping center), lojas de grife, e foco de novos interesses imobiliários Fonte: <http://folksfield.com/blog/?p=3320>

FIGURAS 54 – Evento Vogue Fashion Nigth Out – New Bond St, London; Fonte: <http://www.demotix.com/photo/822737/vogue-hosts-party-during-fashions-night-out-london>

FIGURAS 56 – Evento Vogue Fashion Nigth Out – Milão; Fonte: <http://providehome.blogspot.com.br/2010/09/vogue-fashion-night-out-milano.html>

FIGURAS 55 – Evento Vogue Fashion Nigth Out – Calle Serrano Madrid; Fonte: <http://www.toonariopost.com/2011/09/life-style/madrid-welcomes-the-third-vogue-fashion%C2%B4s-night-out/>

FIGURAS 57 – Evento Vogue Fashion Nigth Out – Paris; Fonte: <http://www.reuters.com/article/2011/09/09/uk-fashion-newyork-nightout-idUSLNE78802520110909>

Nas demais ruas que aderiram ao Programa de Ruas Comerciais de São Paulo, o pico das ações concentrou-se na realização das obras físicas (Joaquim Nabuco, Benedito Andrade e Mateo Bei). Naufel (2012) criticou a falta de visão empreendedora da maioria dos lojistas, e falou da dificuldade em promover a cultura de associativismo entre os empresários. Com essa postura, encerrada a etapa-chave do programa (obra de requalificação) os lojistas seguem desenvolvendo seus negócios individualmente, e apresentando muita resistência em colaborar, quer seja com tempo ou dinheiro.

4.2.2 Programa 'Polos do Rio' – Rio de Janeiro

As informações referentes à descrição do 'Programa Polos do Rio' foram obtidas através de pesquisa a documentos oficiais, sites institucionais e visita in loco para recolha de documentos e entrevistas nas seguintes fontes:

SEDES – Secretaria de Secretaria de Desenvolvimento Econômico Solidário (Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro); Secretário José Augusto Costa; Assessor Técnico José Ricardo Novaes;

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro¹³²; Consultora -

Margareth Carvalho; Coordenadora dos Polos - Louise Nogueira;

Entrevista com Presidentes de Polos: Polo da Rua XV – Luis Antonio Rodrigues; Polo Cidade Nova – Silvana Freitas; Polo Benfica / Rua dos Lustres – Sr. Armed. Outros polos visitados: Polo Gastronômico da Tijuca; Polo Comercial – Quadrilátero do Charme de Ipanema; Polo Cultural e Gastronômico do Novo Rio Antigo (Lapa) Polo Mais Ipanema Gastronomia, Turismo, Cultural e Lazer

i. Contextualização

A primeira versão do programa 'Polos do Rio' nasceu em 2004 com o nome de 'Programa Rio Ruas Comerciais'. Instituído pelo Decreto 24.608/2004, muito semelhante ao Programa de Ruas Comerciais de São Paulo, cuja base legal serviu de referencia. Entre os anos de 2004 e 2009 funcionou dentro da estrutura administrativa do governo municipal, que de forma idêntica a São Paulo estabeleceu no Decreto a criação de uma 'Comissão de Implementação' para sua operacionalização, com as seguintes atribuições (itens I a III, art.8 – Dec. 24.308/2004):

- I - analisar os projetos específicos para cada rua comercial e encaminhá-los aos órgãos técnicos competentes para as devidas aprovações;
- II - estabelecer a participação da Prefeitura nos projetos específicos de sua competência, observado o disposto nos artigos 5.º e 6.º deste Decreto;

¹³² Serviu de referencia o documento: SEBRAE. Metodologia Unir & Vencer: Repasse – Visão geral da Metodologia. Rio de Janeiro. Setembro, 2010.

III - prestar apoio técnico, administrativo e operacional ao funcionamento do Programa.

Um diferencial do programa carioca em relação a São Paulo foi o estabelecimento das parcerias desde o início de sua criação. Utilizando a Metodologia Metaplan¹³³ o SEBRAE e SENAC auxiliaram o desenvolvimento da área técnica (suporte e capacitações na área empresarial e de turismo) e os primeiros Polos criados foram o da Tijuca em 2004, seguido de Botafogo, e o mais dinâmico deles em 2006, o Novo Rio Antigo, no centro histórico do Rio de Janeiro, como mostra o QUADRO 12 da evolução do Programa entre os anos de 2004 e 2010.

De acordo com Costa (2011) durante os primeiros anos de funcionamento o programa seguiu atendendo as demandas vindas da parte dos comerciantes das regiões interessadas, contudo muitos polos foram criados com objetivos políticos e as ações não eram estabelecidas com clareza por falta de envolvimento e comprometimento entre os participantes (informação pessoal¹³⁴).

¹³³ A metodologia METAPLAN, originada na Alemanha, e de uso corrente nos programas de capacitação do SEBRAE, adota o método da 'tempestade de ideias' (*brainstorming*), e define em grupo as metas e ações conjuntas que será realizadas durante o desenvolvimento e execução de um plano.

¹³⁴ Concedida em entrevista com o Secretário José Augusto Costa da SEDES – Secretaria de Secretaria de Desenvolvimento Econômico Solidário no dia 28 de setembro de 2011.

No Decreto de 2004 o objetivo fundamental da criação do programa foi regulamentar a realização de alguns tipos de obras e serviços para melhorar o aspecto visual das ruas comerciais, tendo em vista ser este um problema sempre de difícil solução em função das complexidades do espaço público urbano (itens I a XIV, art. 1º – Dec. 24.308/2004):

- I - configuração de rua e calçada;
- II - drenagem de águas pluviais;
- III - obras de redes de infraestrutura aérea e subterrânea, operadas por concessionários e permissionários;
- IV - serviços de pavimentação de via e calçada;
- V - instalação de mobiliário urbano;
- VI - instalação de equipamentos urbanos;
- VII - iluminação pública;
- VIII - limpeza urbana;
- IX - adequação da sinalização viária;
- X - adequação de trânsito e transporte;
- XI - paisagismo;
- XII - ordenamento do uso do espaço público;
- XIII - adequação de propaganda e fachadas do comércio;
- XIV - recuperação de patrimônio histórico.

Com foco em intervenções físicas, nem todos os polos criados tiveram êxito no avanço com ações mais profundas de melhoria e modernização das empresas em si. A ideia foi difundida para outras cidades e o programa atingiu um numero de 17 experiências em todo o Estado no ano de 2008.

Durante esta fase o SEBRAE-RJ criou e aperfeiçoou a metodologia denominada 'Unir e Vencer' e no ano de 2009 o programa sofreu uma reestruturação, chegando à estrutura de

funcionamento atual. Através do Decreto 31473/2009 o 'Programa Rio Ruas Comerciais' passou a ser denominado 'Polos do Rio', sendo a SEDES - Secretaria de Desenvolvimento Econômico Solidário - incumbida da coordenação do programa.

Como o próprio nome indica, sua abrangência deixa de ser focada necessariamente numa rua comercial, e as áreas de atividades econômicas a serem contempladas pelo programa são vistas agora como 'polos de atividades'.

QUADRO 12 – Cronograma de ações desenvolvidas entre 2004 -2010 no Programa Polos do Rio. Fonte: SEBRAE, 2010.

ii. Objetivos e Atribuições

O objetivo central do programa é assim definido no art. 1º. – Dec. 31473/20094:

“...conjugação de esforços entre o Poder Público Municipal e a iniciativa privada, para a recuperação da atividade econômica e revitalização dos espaços públicos, em áreas onde se observa a concentração de empresas, com potencial de desenvolvimento econômico e vocações locais”

O novo decreto se mantém basicamente com o mesmo formato, determinando as atribuições do poder público municipal e dos parceiros na execução das ações dos programas, como mostra o Quadro 13, bem como as responsabilidades jurídicas e financeiras. Contudo, para Costa (2011) a principal mudança introduzida a partir de 2009 foi a reformulação da estrutura de funcionamento, passando a atividade de coordenação para a SEDES, momento em que se constituiu oficialmente a Governança do programa com os seguintes representantes (par. 2º art. 2º. – Dec. 31473/20094):

“§ 2.º Para assessorar a SEDES... fica criado Comitê Consultivo, formado pelo Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas no Estado do Rio de Janeiro - SEBRAE/RJ, Federação do Comércio do Estado do Rio de Janeiro – Fecomércio - RJ, Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares do Município do Rio de Janeiro - SINDRIO, Associação Comercial do Rio de Janeiro – ACRJ, Banco do Brasil e por outras entidades de apoio empresarial, com atuações locais ou regionais, cujas

participações serão avaliadas e decididas pela SEDES, caso a caso.”

Quadro 13 – Atribuições dos Empresários e Poder público no Programa Polos do Rio – fonte Decreto 31473/2009.

Empresários	I – contratar a elaboração dos projetos específicos de sua responsabilidade e cedê-los à Prefeitura; II – executar as obras definidas como de sua responsabilidade, que serão imediatamente incorporadas ao patrimônio municipal através de termo de doação; III – contratar empresa idônea para execução das obras ou serviços de requalificação; IV – pagar diretamente as empresas contratadas; V – auxiliar a Prefeitura na gestão e manutenção do espaço público, durante e após a execução da intervenção; VI – apresentar à Prefeitura garantia da efetiva conclusão da obra por meio de a) caução em dinheiro ou títulos da dívida pública; b) seguro-garantia; c) fiança bancária. Cabe ainda aos empresários: (*novo) - Investir na qualificação de empresários e empregados; - Participar de reuniões promovidas pela Governança; - Promover e praticar o associativismo; - Investir na melhoria dos negócios; - Promover a boa convivência com os moradores da região do Polo; - Respeitar as posturas municipais; - Manter a mobilização dos empresários na busca de melhoria da região do Polo;

(continua)

Governo Municipal	I – fiscalizar todas as etapas de elaboração do Projeto Executivo Urbanístico; II – fiscalizar todas as etapas de execução da obra, previstas Projeto Executivo Urbanístico; III - contratar a elaboração dos projetos específicos de sua responsabilidade, através do órgão competente; IV – ordenar as redes de infraestrutura nos locais de intervenção, de acordo com o Projeto Executivo Urbanístico; V – executar as obras de infraestrutura de sua responsabilidade previstas no projeto aprovado, e obras complementares localizadas no espaço público, obedecendo aos padrões usuais de tipologia e qualidade adotados na urbanização da Cidade do Rio de Janeiro; VI – ordenar o uso do espaço público; VII – ordenar e fiscalizar todas as obras durante a execução;
Membros da Governança – (*NOVO)	- Identificar áreas da cidade com vocação para se constituírem como Polos, segundo os seus perfis comerciais /empresariais; - Apoiar o processo de estruturação associativa dos empresários; - Propor ao Chefe do Poder Executivo Municipal a criação de Polos, por Decreto; - Disponibilizar aos Polos apoio, através de consultorias especializadas e acompanhamento técnico; - Capacitar e promover a troca de conhecimentos entre os empresários; - Criar canais facilitadores para as demandas dos Polos, junto a entidades privadas e de governo, além dos entes que compõem a Governança do Programa; - Concorrer para a instalação de um bom ambiente de negócios nos Polos, a partir da melhoria da infraestrutura urbana e do estímulo a qualificação dos serviços; - Promover a geração de emprego e renda; - Fomentar o desenvolvimento local sustentável. - Criar canais facilitadores para as demandas dos Polos, junto a entidades privadas e de governo, além dos entes que compõem a Governança do Programa;

Também foram alterados os requisitos para que grupos empresariais solicitem adesão ao programa constituindo um novo polo de atividades, passando a se exigir que (2º art. 2º. – Dec. 31473/20094):

- I – sejam formados por, no mínimo, doze empresas constituídas na forma da lei;
- II - demonstrem capacidade associativa, mobilização e poderes de participação e organização, por meio de entidade representativa específica;
- III – exerçam as suas atividades em estabelecimentos situados em logradouros públicos circunscritos em um mesmo perímetro.

Caracterização e classificação dos polos

Partindo do conceito de ‘desenvolvimento territorial’ a caracterização dos polos considera o ‘recorte geográfico concentrado’ um fator crítico para o seu sucesso, pela criação de sinergia e cooperação empresarial na gestão dos destinos de consumo. Logo, define-se que:

“Os destinos de consumo são aglomerados multissetoriais ou especializados, formados por empresas comerciais e de serviços instaladas na mesma região geográfica que tem potencial para atrair público consumidor. Um destino de consumo pode ser caracterizado por um centro comercial composto por lojas de rua e empresas de serviços localizadas em um conjunto de trechos de ruas e/ou bairros (SEBRAE-RJ, 2010).”

Para a Governança do programa os seguintes elementos caracterizam um 'polo de atividade':

- 1) Conjunto de empresas localizadas na mesma região geográfica, podendo ser uma rua, um conjunto de ruas ou parte de um bairro;
- 2) Integração e interação de empresários em torno de objetivos comuns;
- 3) Destinos de consumo e/ou de entretenimento;
- 4) Empresas preocupadas com os aspectos internos e externos que interferem na acessibilidade, segurança, recepção e atendimento dos clientes;
- 5) Atuação harmônica com sua vizinhança composta por moradores e outras empresas, não necessariamente participantes do Polo.

Os centros de consumo são divididos em dois tipos principais, que podem se agrupar conforme a vocação em polos comerciais, gastronômicos, turísticos culturais, ou ainda um misto destas atividades, de acordo com a definição no QUADRO 14, e o exemplo na FIGURAS 58 – Polo da Tijuca.

Centros especializados de consumo: as empresas participantes são predominantemente de um mesmo segmento empresarial;

Centros multissetoriais de consumo: Não existe a predominância de um mesmo segmento empresarial dentre as empresas participantes.

QUADRO 14 – Tipos de polo por concentração de atividade
Fonte: SEBRAE-RJ

Polos Comerciais	Centros multissetoriais de consumo com predominância de empresas do comércio em geral. <i>Exemplo: Polo Bangu</i>
Polos Gastronômicos	Centros especializados de consumo com a predominância do segmento de gastronomia. <i>Exemplo: Polo Gastronômico da Tijuca</i>
Polos Turístico-Culturais	Centros especializados ou multissetoriais de consumo com potencial turístico cultural. <i>Exemplo: Polo Praça XV</i>

FIGURA 58 – Polo Gastronômico da Tijuca, setor do bairro com agrupamento de restaurantes e bares. Fonte: SEBRAE-RJ, 2010.

iii. Metodologia

Para concretizar os objetivos do Programa Polos do Rio o SEBRAE, como membro da Governança e principal entidade responsável pelas ações de capacitação empresarial, desenvolveu e também é responsável pela aplicação da Metodologia UNIR & VENCER. De acordo com o SEBRAE (2010) “a metodologia Unir e Vencer busca discutir e apontar soluções para o desenvolvimento do varejo, por meio da organização associativa, voltada a promover o fortalecimento e o aumento da produtividade dos aglomerados comerciais e centros especializados de comércio”. A aplicação da metodologia, monitorada por meio da Gestão Estratégica Orientada para Resultado – GEOR – tem como objetivo:

- 1) Preparar os grupos comerciais para a estruturação de ações que visem implementar o direcionamento estratégico das empresas envolvidas no projeto, melhorando o ambiente em que estão inseridas;
- 2) Capacitar os diferentes grupos comerciais para identificar e desenvolver ações que contribuam para o desenvolvimento e sustentação das empresas que formam o aglomerado comercial ou centro especializado de comércio;
- 3) Avaliar o grau de desenvolvimento obtido pelas diferentes empresas que formam o aglomerado comercial ou centro especializado.

Para alcançar estes objetivos um conjunto de estratégias desenvolvidas através de programas, produtos, consultorias e outros serviços foram estabelecidas e oferecidas

aos grupos de acordo com a demanda de cada polo (QUADRO 15).

QUADRO 15 – Foco Estratégico da Metodologia Unir e Vencer. SEBRAE, 2010

- Promover o associativismo entre as empresas participantes;
- Aumentar a competitividade dos polos;
- Promover o desenvolvimento de segmentos econômicos, atendendo suas necessidades específicas;
- Organizar as demandas e as necessidades empresariais;
- Incentivar a busca de novos mercados e de novas tecnologias;
- Contribuir para o desenvolvimento organizacional das entidades empresariais;
- Desenvolver um plano de ação estratégico organizado;
- Contribuir para reduzir os custos nas empresas;
- Ampliar canais de distribuição e divulgação;
- Capacitar as empresas para melhoria no atendimento e para gestão operacional;
- Ajudar a redefinir o mix de produtos e serviços;
- Fortalecer o ambiente comercial para melhoria da atratividade local.

O desenvolvimento geral da metodologia se dá em duas fases, sendo a primeira destinada a ‘mobilização dos grupos e estruturação dos projetos’ e a segunda ao ‘acompanhamento /monitoramento /avaliação das ações e programas, como detalha o QUADRO 16:

Fase I – Mobilização de grupos e Estruturação dos projetos

- Mapeamento de Grupos;
- Reunião Pré-Direcionamento;
- Articulação de Alianças;
- Palestra de Sensibilização;
- Oficinas de Direcionamento Estratégico Participativo;
- Reunião de Alinhamento pós direcionamento;
- Reunião pós direcionamento com o grupo de empresários – devolutiva;
- Lançamento do projeto pelos empresários (orienta-se um evento de lançamento);
- Inserir o projeto no sistema (caso seja essa a decisão estratégica do Sebrae).

Fase II – Acompanhamento / Monitoramento / Avaliação

- Implementação das Ações e Programas;
- Acompanhar e monitorar
- Avaliação da Implementação;
- Ações de Apoio a implementação do Plano de Ações (acompanhamento por consultor(a) e gestor(a);

QUADRO 16 – Fases de desenvolvimento da Metodologia ‘Unir e Vencer’. Fonte: SEBRAE-RJ, 2010.

É importante salientar que a estruturação de um Polo pode levar até dois anos para que os resultados de ações concretas comecem de fato a ser percebidas, já que cada etapa das Fases I e II envolve dinâmicas específicas, treinamentos, sensibilizações entre outras atividades. De acordo com Carvalho (2011) é importante que cada etapa destas seja feita com calma,

buscando o entrosamento dos parceiros para fortalecimento das lideranças, que posteriormente assumem em definitivo a Governança do seu polo (informação pessoal¹³⁵).

De modo geral na Fase I o *mapeamento dos grupos* (novos polos solicitantes) é feito através de pesquisas comerciais e análises de dados socioeconômicos junto a órgão como Fecomércio, SEBRAE ou Junta Comercial, que justificam a mobilização. A Governança do programa também realiza visitas técnicas para que a coordenação possa avaliar a viabilidade de se iniciar o trabalho na localidade e identificar os principais atores locais (entidades de classe, prefeitura, ONGs) que têm interesse em se tornar parceiros estratégicos. Outra ação de extrema importância, apontada por Carvalho (2011) é a pesquisa junto aos empresários do futuro polo, o que ajuda a mapear a situação das empresas, expectativas, demandas por programas e treinamentos.

A etapa de *direcionamento estratégico*, ainda na Fase I, é momento em que serão definidos o cronograma e as estratégias que serão trabalhadas para a criação do projeto junto ao grupo comercial. Aqui se definem as ‘alianças’ para estabelecer o comprometimento das parcerias e dos empresários locais (formadores de opinião) que irão apoiar o

desenvolvimento dos projetos. Por ultimo, realizam-se as *oficinas de direcionamento estratégico*, utilizando o método Metaplan (definição de missão, sonhos, visão estratégica, obstáculos, ações), com a divisão dos participantes em ‘comitês temáticos’ de acordo com os problemas e metas da região, como demonstram os Quadros 17 e 18 na sequencia:

QUADRO 17 – Funcionamento dos grupos temáticos para organização das oficinas de direcionamento estratégico. Fonte: SEBRAE-RJ, 2010.

¹³⁵ Concedida por Margareth Carvalho - consultora do SEBRAE-RJ para desenvolvimento de Polos Comerciais, entrevistada em 28 de Setembro de 2011.

Estrutura da Oficina de Direcionamento Estratégico

QUADRO 18 – Funcionamento das Oficinas de Direcionamento Estratégico. Fonte SEBRAE RJ, 2010.

A Fase II constitui o desenvolvimento do programa propriamente dito em que as ações traçadas pelos diferentes grupos temáticos serão desenvolvidas. Em função destas ações diferentes tipos de programas e produtos, como detalha o Quadro 19 na sequência, serão oferecidos pelo SEBRAE ou

outros parceiros, aos grupos, possibilitando ações como modernização das empresas, desenvolvimento de projetos especiais (plano urbanístico, marketing, visual merchandising, por exemplo) entre outros.

Quadro 19 – Exemplos de Programas e produtos oferecidos pelo SEBRAE ou parceiros para capacitação das empresas na fase de desenvolvimento do Programa. Fonte: SEBRAE-RJ, 2010.

PAE -	Solução que irá analisar o ambiente empresarial, identificando pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para elaboração de um plano de ação estratégica e implementação imediata na empresa;
Enc. Empresariais	Promover a troca de experiências entre empresários do mesmo ou de diferentes setores, compartilhando soluções já testadas e ampliando a rede de contatos e oportunidades. Ex. Café da manhã; almoço;
Semana do Varejo	Preparar o comércio varejista para uma data comercial importante (ex: Natal, Dia das Mães, Dia dos Namorados etc.) ou preparar uma determinada área para início de novos projetos de desenvolvimento do comércio; Composto por uma palestra principal e Workshops com assunto relevantes (exemplos: visual merchandising; compras; crédito e controles financeiros; marketing de relacionamento; tendências: de vendedor a consultor; conhecendo o código de defesa do consumidor; facilitação de diálogos nas organizações; tipos de contratação na relação de trabalho; rotinas na empresa; como evitar ações trabalhistas na sua empresa; como selecionar vendedores e formar equipes; atendimento ao cliente; ampliação dos canais de venda; tendências e indicadores de varejo; programa de alimentos seguros (pas); extensão tecnológica; programa de eficiência energética; inovação;
Visual Merch.	Solução especializada de consultoria e capacitação para o empresário varejista, focada nos elementos físicos da loja. O programa é conduzido em grupo de 15 empresas com tratamento individual para efeito de diagnóstico e plano de ação.

Consultoria em Marketing	Consultoria especializada que tem por objetivo desenvolver, juntamente com o comitê de Comunicação e Marketing, um Plano de marketing. Resgata parte das informações do Planejamento Estratégico e amplia com foco para definir a Visão / Missão / Objetivos / Análise macroambiental / Oportunidades / Focos Estratégicos / Vetores de Desenvolvimento / Ameaças / Melhorias necessárias / Histórico de ações executadas / Perfil do público alvo (clientes do Polo) / Calendário de eventos existente / Identidade visual / Mix Marketing; em geral os Polos trabalham a identidade visual (definição da logo) antes do Plano de marketing ser desenvolvido;
Requalificação Urbana	Consultoria especializada que orienta o comitê e formata o levantamento das necessidades de requalificação urbana (revitalização) da região do Polo. Para a sua realização procura-se dividir o Polo em subáreas, o que facilita a definição de subcomitês que, executam todo o levantamento que em seguida é consolidado em relatório com fotos e detalhamento das necessidades acrescido de sugestões de melhoria. Em seguida o grupo é preparado para apresentar o relatório à representantes do Poder Público.
Outros	Programa Alimento Seguro – PAS; Programa Rio Mais Hospitaleiro; QTC - Qualidade Total no Comércio Consultoria especializada em turismo Inovação Tecnológica – parceria com a Área de Inovação e Acesso a Tecnologia Programa Rio Sustentável PAS – Programa Alimentos Seguros

Após o desenvolvimento das capacitações a Governança segue monitorando o grupo gestor, e auxiliando em etapas ou projetos especiais definidos de acordo com a vocação

ou iniciativa de cada polo. Indicadores de sucesso e fracasso são apontados ao grupo, para uma observação constante.

iv. Resultados Alcançados

Atualmente 22 polos estão oficialmente estabelecidos através de decreto, e em pleno funcionamento, como mostra o mapa com a localização na FIGURA 59, e o QUADRO 20 na sequência, que relaciona os polos por ano de aprovação do decreto.

2004	Polo Gastronômico da Tijuca – dec.24.410/2004; Polo Gastronômico de Botafogo – dec.24609/2004;
2006	Polo Comercial Quadrilátero do Charme de Ipanema – dec. 27.543/2006; Polo turístico da Ilha de Paquetá - dec. 27.543/2006 Polo Cultural e Gastronômico do Novo Rio Antigo – dec. 26.200/ 2006; Polo Histórico, Cultural E Gastronômico da Praça XV - 26.201 /2006 Polo Gastronômico, Cultural e Turístico de Santa Teresa; dec. 26199/ 2006 Polo Comercial de Automóveis Intendente Autosshopping dec. 26.657/ 2006 Polo Comercial De Automóveis da Ilha do Governador dec. 27544/2006
2007	Polo Largo do Leblon – Gastronomia, Cultura E Lazer – dec 27.577/ 2007 Polo Turístico Gastronômico da Rua Jangadeiros – dec. 28.352 /2007 (atual Ipanema+) Polo Gastronômico Afonso Pena – dec. 28353 /2007

	Polo Comercial de Campo Grande, e Polo Comercial de Bangu 28.455 /2007;
2008	Polo Turístico de São Conrado -29525/2008 Polo de Plantas Ornamentais Da Grota Funda - 29683, /2008 Polo Nova Rua Larga – dec 29788/2008; (atual Polo Região Portuária); Polo do Benfica (Cadeg, Ruas dos Lustres)
2009	Polo Gastronômico e Cultural De Barra De Guaratiba lei n.º 5017/ 2009 Polo de Plantas Ornamentais da Barra da Guaratiba Polo Jardim Oceânico – Gastronomia, Turismo E Lazer – dec 30999, - 2009
2010/11	Polo Comercial Rio Cidade Nova;

Por dificuldades operacionais uma investigação mais profunda de resultados individuais dos polos do Rio de Janeiro não foi realizada. Tentou-se também obter informações através de literatura e solicitação pessoal, contudo sem sucesso. Algumas informações foram obtidas através de entrevistas com gestores do SEBRAE em visita ao Rio de Janeiro, e conversas com presidentes de alguns Polos. Um censo dos Polos está sendo elaborado pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), e será concluído até o final de 2012, tendo como objetivo traçar o perfil das empresas filiadas, medir a vocação e expansão da atuação dos polos, e permitir o melhor conhecimento sobre os consumidores, trabalhadores, faturamento, para melhorar a rede de contatos e a troca de experiência e oportunidades entre os polos.

FIGURA 59 – Mapa de localização dos Polos Comerciais filiados ao Programa Polos do RIO. Fonte: site institucional, disponível em www.programapolosdorio.org

Informações sobre o polo 'Novo Rio Antigo', um dos mais ativos e estruturados foram obtidas através do site institucional e SEBRAE-RJ, e são relatadas a título de exemplo. Faz a ressalva que os Polos têm características individuais e o desenvolvimento de ações não pode ser generalizado nem comparado. Criado em 2006, o Novo Rio Antigo é um polo multisetorial localizado no centro histórico do Rio de Janeiro, e tem como principal referencia os 'Arcos da Lapa', como mostra o mapa na Figura 60.

FIGURA 60 – Mapa da região do Polo Novo Rio Antigo, no centro histórico do Rio de Janeiro. Fonte SEBRAE, 2010.

Após um redirecionamento estratégico realizado em 2008, novos comitês temáticos foram definidos e articulados

para viabilizar ações junto ao poder público e órgão competentes, sendo eles:

- 1) Promoção de Associativismo;
- 2) Responsabilidade Socioambiental;
- 3) Políticas Públicas;
- 4) Capacitação;
- 5) Comunicação, Marketing e eventos;

Os seguintes resultados práticos são exemplo de conquistas realizadas pelos comitês temáticos, através de parcerias e organização do grupo:

1) Comitê de associativismo:

- Oficina sobre associativismo;
- Atualização do estatuto e reestruturação da ACCRA (Associação Pólo Novo Rio Antigo);
- Plenárias semanais e quinzenais FIGURA 61);
- Oficina sobre “Central de Negócios” (experiência se mostrou positiva porém a prática não foi consolidada, e atualmente compra apenas alguns serviços em conjunto);
- Reuniões regulares da Diretoria da Associação;
- Alinhamento com empresários da Praça Tiradentes
- Eleição da nova Diretoria da Associação;

2) Comitê de Infraestrutura urbana:

- Recuperação e iluminação de fachadas históricas (FIGURA 62);
- Elaboração do projeto do Corredor Iluminado;

- Consultoria para requalificação urbana – Relatório entregue as autoridades do Poder Público como documento de referência;
- Fechamento da Rua do Lavradio – Quarteirão Cultural formalizado com projeto arquitetônico em andamento
- Apresentação do Projeto de revitalização urbana da Cinelândia;
- Revitalização da Praça Tiradentes em andamento; foram remanejados pontos finais de ônibus que ocupavam o entorno da praça, com verba do Projeto Monumenta /BID;
- Melhoria da iluminação em vários pontos do Polo;

FIGURA 61 – Reuniões plenárias realizadas pelo grupo gestor do Polo Novo Rio Antigo, para definição de ações de associativismo e outras. Fonte SEBRAE, 2010.

FIGURA 62 – Iluminação de fachadas históricas realizada através de ações do polo Novo Rio Antigo. Fonte SEBRAE, 2010.

Outras ações:

- Reordenamento do comércio ambulante em local, horário e posturas de funcionamento bem definidos;
- Instalação de banheiros químicos de forma permanente; e placas de sensibilização para que as pessoas não urinem nas ruas (FIGURA 63);
- Recuperação dos Arcos da Lapa – monumento histórico reconhecido nacionalmente;
- Recapeamento asfáltico das vias em pior estado de conservação;
- Fechamento ao trânsito de veículos, de parte das ruas do Polo as sextas e sábados após as 22 horas;
- Reordenamento dos pontos de taxi melhorando o fluxo de veículos;

FIGURA 63 - Instalação de banheiros químicos de forma permanente. Fonte SEBRAE, 2010.

3) Comitê de Políticas Públicas

- Reuniões periódicas com entidades do Poder Público: é mantida agenda para solução de problemas com base em proposições dos empresários;
- Parceria com a Subprefeitura do Centro Histórico e outras entidades Municipais para a ampliação e mais recentemente reorganização da Feira do Rio Antigo;
- Em andamento novo regulamento para mesas e cadeiras nas calçadas estreitas do Polo;

4) Comitê de Segurança

- Articulação com o comando da Polícia Militar para ações pontuais no Polo;

- Parceria com a OSCIP Disque Denúncia: o grupo vem trabalhando com o comando do batalhão de atende a área do Polo;
- Parceria com a Delegacia Especial de Atendimento ao Turista – em andamento;
- Implantação do sistema de Ronda Eletrônica – funcionou por cerca de 2 anos de forma instável;
- De um modo geral, nos dias de maior movimento, a região recebe um policiamento suplementar;

5) Comitê de Comunicação e Marketing

- Desenvolvimento do Plano de Marketing;
- Criação da Identidade Visual;
- Desenvolvimento do folder institucional;
- Criação do Roteiro Cultural;
- Criação das placas de identificação dos associados;
- Desenvolvimento de banners;
- Desenvolvimento de camisetas;
- Criação do mapa e folder turístico;
- Criação do Plano de Comunicação para busca de patrocínio para o Polo;

6) Comitê de Eventos

- Vários eventos são promovidos para gerar fluxo e atrair novos frequentadores na região, como: Feira do Lavradio – principal evento que ocorre mensalmente (FIGURAS 64 e 65); Vesperata Lavradio; Eventos promovidos pelo Bar Luiz; Dia da Cultura; Choque de alegria; Espetáculo Bota Abaixo; Evento 'Tô no Polo' – que ocorre em todos os polos mensalmente.

FIGURA 64 – Feira do Lavradio – arte, artesanato e comércio local de antiguidades, mobiliário, design, outros; evento mensal que ocorre no Polo Novo Rio Antigo. Fonte SEBRAE, 2010.

FEIRA RIO ANTIGO
RUA DO LAVRADIO
 (ENTRE A RUA VISCONDE DO RIO BRANCO E AV. MEM DE SA)
Neste Sábado 01/03 de 10h às 20h.

PALCO NA PRAÇA EMILINHA BORBA
 (ESQUINA DA R. LAVRADIO COM R. SENADO)
 14h – LÍCIA E JORGE
 15h30 – GRUPO ZABATÊ – MULHERES QUE BATEM
 17h - CIA. LadoClarodaLua
 18h - TANGO EN RIO

PALCO EM FRENTE AO N° 74
 VOZ & VIOLÃO - SHOWS DE MPB
 14h – MARIANE GUERRA
 15h - MARIA PAES
 16h – BETO NEYMERK

PALCO EM FRENTE AO N° 116
 14h – CHORINHO COM O GRUPO REGIONAL CARIOCA

ORGANIZAÇÃO

 Polo Novo Rio Antigo
 Polo de Cultura, Empreendedorismo e Memória

APOIO
 SubPrefeitura do Centro Histórico; 13º BPM;
 Guarda Municipal; Comlurb; BPtr; Rio Scenarium;
 Bar Nova Esperança, Davi Artes Gráficas, Boteco Belmonte,
 Varandas Gourmet; Botequim Informal.

FIGURA 65 – Folder de divulgação da Feira do Lavradio. Fonte SEBRAE, 2010.

4.2.3 Programa de Revitalização de Espaços Comerciais – SEBRAE Nacional

As informações referentes à descrição do 'Programa de Revitalização de Espaços Comerciais' do SEBRAE foram obtidas através de entrevistas, consultas, pesquisa a documentos oficiais, sites institucionais e visita in loco para coleta de documentos e entrevistas nas seguintes fontes:

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Unidades: (entrevistas e consultas)
Londrina – Gestor Cristovam Dias Junior;
Curitiba – Walderes Bello;
Maringá – Marcelo Wolff;
Castro – Gilberto Keserle;
Marechal Candido Rondon – Osvaldo Cesar Brotto
Francisco Beltrão – Jocelei Fiorentin
Brasília – Ricardo Villela de Souza; Raissa Rossiter;
Fabianni Silveira Mello.

Programas visitados:
Curitiba; Maringá; Londrina;

i.Contextualização

Pode-se considerar que o 'Programa de Revitalização de Espaços Comerciais' está nascendo na atualidade, visto que a metodologia que será disponibilizada para expansão do programa a todos os estados brasileiros encontra-se em fase final de aprovação e foi disponibilizada 'extraoficialmente' para a finalidade de consulta no âmbito dessa pesquisa. Contudo, a trajetória do Programa se inicia em 2009-2010 tendo como

marco o "Encontro de Desenvolvimento de Espaços Comerciais: uma nova visão para o desenvolvimento do comércio nas cidades" realizado na cidade de Curitiba (Figura 66).

O evento teve como objetivo reunir gestores dos programas dos estados do Paraná, Mato Grosso, Santa Catarina e Rio Grande do Sul que já haviam iniciado, ou estavam iniciando naquele momento ações do Programa para uma troca de experiências e apresentação de suas realidades. Foram convidados os gestores das unidades da Bahia e Rio de Janeiro, para relatar suas experiências mais antigas e consolidadas. Como relatado anteriormente, as unidades do SEBRAE nestes Estados já haviam desenvolvido alguns anos antes (entre 2002-2008) programas direcionados ao varejo que ficaram conhecidos como "Shopping a Céu Aberto".

A unidade do SEBRAE-Curitiba, em conjunto com IPPUC e FECOMÉRCIO, apresentou por ocasião do evento os resultados da experiência de requalificação urbana do entorno do 'Paço Municipal' vindo a se constituir uma referencia para o programa com a execução da intervenção urbanística para requalificação do espaço físico da Rua Riachuelo, que se tornou um modelo para outras experiências (Figuras 67 e 68) e para a construção da metodologia nacional (detalhada adiante).

FIGURAS 66 – Folder do Evento – Fonte: SEBRAE, 2010.

**UMA NOVA VISÃO PARA A ORGANIZAÇÃO
DOS COMÉRCIOS NAS CIDADES.**

**Encontro de Desenvolvimento
de Espaços Comerciais**

O SEBRAE/PR e a FECONÉRCIO/PR estão reunindo pessoas interessadas em discutir, planejar, compartilhar e transformar. Acontecerá nos dias 08 e 09 de outubro, em Curitiba, o Encontro de Desenvolvimento de Espaços Comerciais, uma oportunidade para trocar experiências e conhecer os casos de sucesso que revitalizaram o comércio no Paraná e em todo o Brasil.

**Dias 08 e 09
de outubro, no
SEBRAE/PR,
em Curitiba.**

Confira a programação do evento

08 OUT

- 8h30** Abertura
Julio Agostini
SEBRAE/PR
Diretor de Operações
Darcy Pianca
Presidente da Feconércio/PR
- 9h30** Apresentação do Projeto Paço da Liberdade
Apresentação do Projeto de Curitiba
Paço da Liberdade
Waldereis Bello
Gerente do Projeto – SEBRAE/PR
- 10h30** Painel - Projetos do Paraná
- 12h** Almoço
- 13h30** Visita Técnica - Paço da Liberdade e Rua Riachuelo
- 16h** Apresentação - Casos de Sucesso: Bahia
- 17h** Apresentação - Casos de Sucesso: Rio de Janeiro
- 18h** Apresentação IPPUC - Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano
O planejamento de uma cidade como influenciador no desenvolvimento local
Presidente Cléver Teixeira de Almeida

09 OUT

- 8h30** Palestra com Workshop:
Transformação de realidades - O papel do Líder
Palestrante e Moderador: Paulo Ferreira Vieira
- 10h** Workshop - Aprendizados
Debate – registro dos aprendizados
- 11h30** Encerramento

**Vamos juntos neste desafio
que vai transformar o comércio e as cidades.**

**Encontro de Desenvolvimento
de Espaços Comerciais**

LOCAL: SEBRAE/PR - CURITIBA/PR
Rua Caeté, 150 Prado Velho - Tel.: (41) 3330-5704

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES
(41) 3373-8012

SEBRAE
Soluções para Pequenas Empresas

**SISTEMA
COORDENADOR
NACIONAL**

FIGURAS 67 – (acima) Entorno do Paço Municipal no Centro de Curitiba, na fase do restauro. Fonte: SEBRAE, PR, 2010. FIGURAS 68 – (abaixo) Vista da Rua Riachuelo após a requalificação do espaço físico. Fonte: arquivo da autora, outubro 2010.

O diferencial dessa experiência no contexto da construção do Programa foi o encaminhamento e resultados conquistados através das parcerias entre os setores públicos e privado. Através de convenio Fecomércio / SESC / IPPUC / Governo Municipal e Estadual / SEBRAE-PR construíram coletivamente um projeto para requalificação de um setor urbano na área central de Curitiba (entorno do Paço).

Coube a Fecomércio/SESC restaurar um dos principais monumentos histórico da cidade de Curitiba – O Palácio da Liberdade (antigo Paço Municipal) na Praça Generoso Marques, único edifício tombado pelo IPHAN (Figura 67). O edifício foi reconvertido para ser um Centro Cultural administrado pelo SESC, que se tornou, pela sua dinâmica, uma atividade ancora no projeto global. Ao Governo Municipal coube o desenvolvimento dos projetos executivos e a gestão das obras de infraestrutura urbana.

Ao SEBRAE coube desenvolver a interface com o comércio e preparar as ações de capacitação e modernização do varejo. Para tal elaborou o “Plano de Atratividade” – inserido num projeto mais amplo do Governo Municipal para o centro de Curitiba (Novo Centro) – com várias ações de desenvolvimento previstas para dinamização das atividades comerciais no entorno do Paço Municipal (FIGURAS 69 e 70).

FIGURAS 69 e 70 – Plano de Atratividade Paço da Liberdade; Abaixo: Plano Estratégico com a área física de atuação. O Paço Municipal localiza-se no Eixo Histórico e a Rua Riachuelo no Eixo Conceitual; Fonte: SEBRAE, PR, 2008.

ii. Objetivos e Atribuições

São objetivos amplos do programa:

- a) Capacitação empresarial / gestão dos negócios;
- b) Serviços complementares ao fornecimento de bens;
- c) Posicionamento da imagem comercial do território;
- d) Organização do capital social;

Não há restrições para participar do Programa, contudo o SEBRAE¹³⁶ entende que o sucesso poderá depender da observação de alguns elementos essenciais (requisitos) vinculados ao contexto territorial. Para a instituição “*sendo um grande polo comercial ou de menor densidade empresarial, assim como um centro urbano degradado ou rua comercial em crescimento, a escolha do território alvo da intervenção baseada nesta metodologia, será consequência do cumprimento de alguns critérios, tais como*” (SEBRAE, no prelo):

- a) A intenção do poder público em revitalizar e investir num determinado local;
- b) A densidade empresarial e o nível de adesão e interesse da classe em desenvolver a área comercial onde estão localizados;
- c) A representatividade do capital social e sua atuação nesta região;
- d) O fluxo de pessoas que circulam no território;

¹³⁶ SEBRAE. Termo de Referência para Projetos de Revitalização de Espaços Comerciais. UACC – Unidade de Atendimento Coletivo – COMÉRCIO. Brasília, Abril de 2012, no prelo.

iii. Metodologia

A metodologia aplicada ao programa é fruto da visão do SEBRAE sobre as transformações no varejo, tomando como base as práticas realizadas desde o início da década de 2000, pela instituição em várias realidades de estados brasileiros. O modelo geral é muito semelhante à metodologia empregada no Programa Polos do Rio, obedecendo sete etapas de desenvolvimento como mostra o Quadro 21, na sequência, programadas para acontecer em 3 ou 4 anos. Os mesmos programas e produtos para capacitação das empresas são oferecidos nos estados conforme a demanda de cada região.

iv. Resultados Alcançados

Através de contatos com o SEBRAE nacional, em Brasília, foi possível desenvolver uma avaliação qualitativa das 37 experiências em cidades das seguintes unidades federativas onde o Programa encontra-se em desenvolvimento: Mato Grosso do Sul (5), Paraná (6), Rio Grande do Sul (21) e Santa Catarina (5), com uma resposta de 100% dos entrevistados. O questionário aplicado pode ser consultado no Apêndice em conjunto com o resultado bruto da pesquisa, que contou com 26 perguntas orientadas a compreender o perfil das ruas que foram eleitas para participar do Programa, sua condição inicial, o contexto da competitividade local e regional, e resultados totais ou parciais, de acordo com a fase dos programas.

QUADRO 21 – Metodologia do Programa de Requalificação de Espaços Comerciais – SEBRAE, 2012 (prelo)

ETAPAS	AÇÃO	DESCRIÇÃO	ENVOLVIDOS
ETAPA I: Articulação com parceiros	1. Identificação do espaço comercial e de possíveis parceiros 2. Contato com parceiros 3. Reuniões SEBRAE	- <i>Brainstormig</i> ; -Visitas agendadas in loco com possíveis parceiros; Cronograma de Responsabilidades e passos	SEBRAE e parceiros
ETAPA II: Sensibilização dos empresários	1. Encontro com empresários	-Apresentação do Programa e formalização das adesões das empresas interessadas	SEBRAE e parceiros e empresários
ETAPA III: Formação da Governança	1. Reunião para identificação de lideranças 2. Alinhamento e definição de parcerias e responsabilidades	-Sondar expectativas, mostrar a proposta e os resultados esperados; -Pactuação das parcerias, descrevendo papéis e responsabilidades, objetivos e resultados a serem alcançados	SEBRAE, parceiros e empresários (lideranças)
ETAPA IV: Diagnóstico e Plano de Atratividade	1. Diagnóstico dos espaços comerciais 2. Montagem do Plano de Atratividade 3. Reunião com parceiros 4. Workshop	1)Aplicação de pesquisas (censo empresarial, ambientes externo e interno, diagnóstico empresarial, comportamento do consumidor, espaços turísticos; 2) descrever ações à implementar 3) Comunicar os resultados e orçamentos / ajuste 4)encontro com empresários para apresentar o plano / resultados	1, 3 e 4: SEBRAE, parceiros e empresários (lideranças) 2: só lideranças e SEBRAE
ETAPA V: Elaboração do Plano Estratégico (PE)	1. Reuniões para elaboração do PE; 2. Constituição dos grupos temáticos	- Validação da proposta; detalhamento do plano de ação anual; estabelecer ações (max. 10) - Definição do cronograma de ações; - Durante as reuniões, formar grupos liderados por empresários com afinidade com os temas;	1.SEBRAE, parceiros e lideranças 2. SEBRAE, parceiros e empresários
ETAPA VI: Implantação e Acompanhamento	1.Reuniões periódicas	Monitorar a execução do cronograma; inclusão de atividades – registrar o acompanhamento em atas e/ou documentos eletrônicos.	SEBRAE, parceiros e lideranças
ETAPA VII: Avaliação	1. Avaliação das ações cumpridas e elaboração/revisão do plano do ano seguinte; 2. Avaliação de continuidade; 3. registro dos resultados; 4. reunião de apresentação dos resultados; 5.Relatório final	- avaliação ao final de cada ano previsto; revisão de coes; avaliação da necessidade de continuidade; interesse das parcerias; novo plano; registro dos resultados; ‘antes e depois’ com o grupo; autoavaliação;	SEBRAE, parceiros e empresários (lideranças)

O universo da pesquisa é constituído por 36 cidades, (sendo 37 experiências - 2 em Campo Grande) entre as quais se encontram 3 capitais de Estados (Curitiba, Florianópolis e Campo Grande), 6 cidades com população de 100 mil a 500 mil habitantes (Lages, Blumenau, Itajaí e Chapecó em SC; Maringá e Londrina, PR) e as demais cidades (27) com menos de 100 mil habitantes; ou seja, as intervenções ocorrem predominantemente em cidades pequenas, em que a rua eleita para o programa é a área de comércio mais tradicional ou antiga na cidade. Foram entrevistados os gestores dos programas, vinculados ao SEBRAE, responsáveis pela organização da governança.

Quanto ao perfil das ruas ou setores comerciais atendidos pelo Programa a pesquisa revelou que 79% dos espaços comerciais (ECs) são trechos de ruas (39%) de 05 a 10 quadras, ou setores comerciais (33 %) localizados em 67% dos casos nos centros históricos das cidades em questão. De modo geral são ruas de comércio diversificado (roupas, calçados, acessórios, e complementares) e em 92% dos casos o programa foi implantado a menos de 2 anos, tendo realizado até o momento apenas as etapas iniciais da metodologia: articulação com parceiros, sensibilização dos empresários, formação da governança e capacitação. Algumas cidades já realizaram a requalificação do espaço físico no 1º ano de criação do programa, e por isso apresentam resultados mais avançados.

FIGURA 71 – Rua XV de Novembro, Blumenau SC. Fonte: <http://flickrhivemind.net/Tags/unibanco/Interesting>

FIGURA 72 – Rua Jorge Xavier da Silva, Castro PR. Fonte: <http://www.castro.pr.gov.br/>

Quanto à caracterização funcional e estética, as ruas comerciais apresentaram-se com problemas relacionados à falta de manutenção e declínio visual, tendo em vista a localização das ruas nos setores mais antigos das cidades; 63% dos entrevistados relataram que as ruas são bem localizadas, mas os estabelecimentos comerciais estão defasados em comparação com outras regiões ou setores comerciais; 34% acham que o maior problema da rua é o declínio visual ou uma imagem ruim; 49% relataram que os passeios estão mal conservados e com problemas gerais de manutenção; 61% afirma que o mobiliário urbano é inexistente, ou muito ruim; outros graves problemas relatados referem-se a estacionamentos, áreas de carga e descarga, segurança e ausência de apoio ou conforto para os usuários (incluindo sanitários, áreas de descanso, informações, ou serviços). A comunicação visual da rua como lugar de compras né precária em 63% dos casos, mesmo naquelas cidades com potencial turístico.

Quanto ao envolvimento dos participantes no desenvolvimento das ações, a pesquisa também revelou que a organização, motivação e cooperação é um ponto crítico: 64% dos entrevistados relataram que a iniciativa de criação do programa partiu do SEBRAE, e que é muito difícil obter colaboração (participação em reuniões e organização de tarefas e liderança); em apenas 16% dos casos os lojistas e

empresários apresentam-se motivados e participativos nas tarefas, e nos demais casos o SEBRAE exerce grande esforço para obter envolvimento dos participantes. Contudo, os entrevistados relatam que na medida em que ações concretas vão se realizando o nível de adesão aumenta e os empresários mostram-se mais motivados e confiantes com os resultados obtidos. Como grande parte das experiências ainda está na fase inicial (até dois anos) a motivação é considerada parte do problema. Os participantes também se mostram desorganizados (e receosos) com relação a recursos financeiros, sendo que em 78% dos casos não há qualquer tipo de captação de recursos; os empresários são resistentes à realização de investimentos adicionais, e acreditam que não tem que arcar com pagamentos de taxas adicionais para serviços que deveriam ser prestados pelo poder público (limpeza, segurança e manutenção), o que indica que a maioria ainda não tem visão empreendedora e a percepção sobre o conceito de cooperação para melhoria dos negócios do seu território. Predomina ainda uma mentalidade retrograda e individualista.

Com relação aos resultados esperados e alcançados até o momento pode-se dizer que apesar das dificuldades iniciais (consideradas naturais) o quadro é favorável: em 74% dos casos o objetivo maior de aumentar as vendas e melhorar o aspecto visual do EC tem sido alcançado, e nesse sentido 68% dos entrevistados relataram já ter realizado ou estarem com

projetos em andamento para requalificação do espaço físico da rua, a exemplo de Campo Grande (Espaço Ferroviário), Florianópolis, Itajaí, Chapecó, Londrina, Curitiba e outras. Ao todo 2141 empresas estão, ou já participaram dos programas de capacitação empresarial. A grande maioria já desenvolveu pesquisas de mercado e ações de marketing, consideradas etapas importantes do programa, melhorando a imagem individual (loja) através de capacitações da empresa, e a coletiva com a organização de sites, jornais, redes sociais e outras mídias. Quanto ao aumento do fluxo de pedestre e faturamento 86% relataram que houve melhoria (embora não tenha ocorrido até o momento avaliação específica sobre as vendas). As Tabelas 01 a 04 mostram uma interpretação ampla dos resultados individuais obtidos pela pesquisa, por Estado, donde se faz algumas breves considerações.

No Paraná (TABELA 01), as ações iniciaram primeiro, com a experiência da Rua Riachuelo em Curitiba (FIGURAS 67 e 68), que foi individualmente avaliada através de entrevistas e aplicação de questionários com 50 lojistas (de um universo de aproximadamente 95 lojistas, o que equivale a 55% do total), para observar o impacto da requalificação do espaço físico realizada em 2010. Esta rua, localizada no centro histórico, caracteriza-se pelo comércio de móveis usados e brechós, considerada, portanto uma rua especializada, com uma imagem já definida junto ao consumidor. Em 86% dos casos os negócios

são de pequeno porte (até 200m²), o imóvel é alugado (80%) e pertence à família – o que explica em parte a resistência à atualização (capacitação) e melhoria do estabelecimento; os empresários alegam que ‘entendem do negócio’ e que as inovações não condizem com sua realidade, mas ainda assim, 64% participaram das capacitações oferecidas pelo SEBRAE durante o primeiro ano do programa.

Quanto ao espaço físico 86% concordam que a imagem da rua melhorou muito após a execução do projeto. Durante esta fase, ocorrida em 2010, através de parceria com uma empresa de tintas houve patrocínio do material e 62% aderiu à proposta pagando apenas a mão de obra para a pintura do prédio. Isto revela dois pontos importantes: 1) as obras no espaço físico são sempre o ponto alto do programa (com muita adesão) pela visibilidade das ações. Os resultados concretos são animadores e os participantes sentem-se motivados a mudar sua postura; 2) conquistar colaboração em ações coletivas demonstrou ser um limite. Isso revela que a requalificação do espaço físico, dentro de um contexto de melhorias mais amplas (que ocorreram nesta situação) mostra-se muito positiva em promover o comércio local e atrair novos clientes gerando oportunidades. A área em questão encontrava-se degradada e com sérios problemas sociais, e nesse sentido a parceria entre todos os setores foi positiva reinserindo esta rua comercial no universo de opções de consumo da população.

TABELA 01 - Resultados parciais /ações alcançadas nos programas por cidade / estado. Fonte: extraído da pesquisa qualitativa, organizado pela autora.

RESULTADO / PARANÁ	CURITIBA	LONDRINA	MARINGÁ	MARECHAL CANDIDO RONDON	FRANCISCO BELTRÃO	CASTRO	TOTAIS (6) %			
AMPLOS							RE	FR	NI	PL
Fortalecimento Capital Social	RE	RE	RE	RE	RE	RE	100	-	-	-
Fortalecimento Cultura de Cooperação	RE	RE	PL	RE	RE	PL	66	-	-	34
Atratividade (novos negócios)	RE	RE	NI	NI	RE	NI	40	-	60	-
ESPECÍFICOS										
Requalificação Rua/Setor Urbano	RE	RE	PL	PL	PL	PL	34	-	-	66
Plano Urbanístico / melhorias amplas	RE	RE	RE	PL	PL	PL	50	-	-	50
Melhoria Estabelecimentos	RE	RE	PL	RE	RE	PL	66	-	-	34
Pesquisa de Mercado	RE	RE	RE	RE	RE	RE	100	-	-	-
Reposicionamento Imagem (global)	RE	RE	PL	RE	RE	PL	66			33
Capacitação empresarial (treinamentos)	45	80	68	50	35	34	312 empresas			
Captação Recursos / Patrocínios / Financiamento	RE	RE	RE	RE	RE	RE	100	-	-	-
Zeladoria Urbana (segurança/limpeza/manutenção)	FR	FR	NI	NI	NI	NI	-	33	66	-
Mídia (site/ redes sociais / jornais)	RE	RE	RE	RE	RE	RE	100	-	-	-
Ações Marketing (identidade visual/comunicação/promoção/eventos)	RE	RE	RE	RE	RE	RE	100	-	-	-
Percepção de Melhoria Econômica	RE	RE	NI	RE	RE	NI	66	-	33	-
Percepção de Fluxo Pedestre	RE	RE	NI	RE	RE	RE	83	-	17	-
LEGENDA (ações): RE = Realizado PL = Planejado FR = Resultado Fraco NI – Não Identificado										

Por fim, a instituição de uma governança neutra e isenta de envolvimento pessoais e políticos também mostrou que deve ser uma etapa bem coordenada. Neste caso em particular a liderança entre os lojistas ficou a cargo de um empresário local, vice-presidente da associação comercial da rua, e proprietário de alguns imóveis na área, o que foi visto (e muito criticado) pelos demais como forma de oportunismo. Uma das razões pareceu ser o aumento dos aluguéis, e 80% dos entrevistados relataram acréscimos após a execução do programa, citando que a liderança agiu para atender interesses particulares.

***

Nas demais cidades do Paraná o Programa encontra-se numa fase intermediária, com resultados parciais positivos. Em Londrina, a rua comercial mais antiga da cidade foi eleita para aderir ao programa, e cerca de 30 entidades envolveram-se em diversas ações paralelas, como projetos histórico-culturais. O poder público local foi solicitado a desenvolver os projetos de readequação urbanística que estão sendo executados no momento (FIGURAS 73 e 74). Da mesma forma Maringá, Marechal Cândido Rondon, Francisco Beltrão e Castro estão com projetos elaborados e em fase de viabilização das obras.

FIGURAS 73 e 74 – Rua Sergipe, em Londrina (PR): acima, condição do passeio antes da requalificação e abaixo, novo piso com adequação ao PNE. Fonte: SEBRAE-LD, 2012.

TABELA 02 - Resultados parciais /ações alcançadas nos programas por cidade / estado. Fonte: extraído da pesquisa qualitativa, organizado pela autora.

RESULTADO / SANTA CATARINA	FLORIANÓPOLIS	LAGES	BLUMENAU	ITAJAI	CHAPECÓ	TOTAIS (5) %			
AMPLOS						RE	FR	NI	PL
Fortalecimento Capital Social	RE	FR	RE	RE	RE	80	20	-	-
Fortalecimento Cultura de Cooperação	RE	FR	RE	RE	RE	80	20	-	-
Atratividade (novos negócios)	NI	FR	NI	RE	NI	20	20	60	-
ESPECÍFICOS									
Requalificação Rua/Setor Urbano	RE	PL	PL	RE	RE	60	-	-	40
Plano Urbanístico / melhorias amplas	NI	PL	PL	RE	RE	40	20	-	40
Melhoria Estabelecimentos	RE	FR	FR	RE	RE	60	40	-	-
Pesquisa de Mercado	RE	RE	RE	RE	RE	100	-	-	-
Reposicionamento Imagem (global)	RE	FR	RE	RE	RE	80	20	-	-
Capacitação empresarial (treinamentos)	33	28	23	37	40	161 empresas			
Captação Recursos / Patrocínios / Financiamento	RE	NI	NI	NI	RE	40	-	60	-
Zeladoria Urbana (segurança/limpeza/manutenção)	RE	NI	NI	NI	NI	20	-	80	-
Mídia (site/ redes sociais / jornais)	RE	FR	RE	RE	RE	80	20	-	-
Ações Marketing (identidade visual/comunicação/promoção/eventos)	RE	FR	RE	RE	RE	80	20	-	-
Percepção de Melhoria Econômica	NI	NI	NI	NI	RE	20	-	80	-
Percepção de Fluxo Pedestre	NI	NI	NI	NI	RE	20	-	80	-
LEGENDA (ações): RE = Realizado PL = Planejado FR = Resultado Fraco NI – Não Identificado									

FIGURAS 75 e 76 – Rua Vidal Ramos, Florianópolis. Fonte: www.jornavegacity.com.br. Consultado em 19/06/2012

Em Santa Catarina (TABELA 02) três cidades já realizaram a requalificação do espaço físico, sendo que na Rua Vidal Ramos em Florianópolis, isso ocorreu no primeiro semestre de atuação do programa, e a governança local desenvolveu um

plano de marketing com ações constantes para reforçar as qualidades do lugar de consumo (FIGURAS 75 e 76).

No Estado do Mato Grosso do Sul (TABELA 03) dois projetos encontram-se em andamento na capital Campo Grande, sendo um deles de maior porte (Orla Ferroviária) com 609 empresas participantes dos programas de capacitação. Neste projeto em especial há recursos federais envolvidos, reforçando o caráter da parceria, no desenvolvimento de um projeto urbanístico mais amplo. Nos demais casos os projetos estão em fase de desenvolvimento, também com realização de ações de marketing, inserções nas mídias locais, e articulação com parceiros locais.

O Rio Grande do Sul (TABELA 04) é o estado onde o programa mostrou-se com resultados mais limitados até o momento, tendo em vista que as ações estão em seu primeiro ano de desenvolvimento. Quanto ao cumprimento das etapas, já foram realizadas as pesquisas de mercado, planos de atratividade e/ou marketing e 646 empresas estão participando dos programas de capacitação. Dois municípios já realizaram a requalificação do espaço físico (Frederico Westphalen e Marau) e sete já contam com projetos desenvolvidos; 11 municípios relataram não ter intenção por hora de desenvolver obras de requalificação física nas ruas comerciais.

TABELA XX - Resultados parciais /ações alcançadas nos programas por cidade / estado. Fonte: extraído da pesquisa qualitativa, organizado pela autora.

RESULTADO / MATO GROSSO	CAMPO GRANDE ORLA FERROVIÁRIA	CAMPO GRANDE 14 DE JULHO	MARACAJU	JARDIM	TRES LAGOAS	TOTAIS (5) %			
AMPLIOS						RE	FR	NI	PL
Fortalecimento Capital Social	RE	FR	RE	RE	RE	80	20	-	-
Fortalecimento Cultura de Cooperação	RE	FR	RE	RE	RE	80	20	-	-
Atratividade (novos negócios)	RE	FR	NI	RE	RE	60	20	20	-
ESPECÍFICOS									
Requalificação Rua/Setor Urbano	RE	PL	PL	PL	PL	20	-	-	80
Plano Urbanístico / melhorias amplas	RE	PL	PL	PL	PL	20	-	-	80
Melhoria Estabelecimentos	PL	PL	PL	PL	PL	-	-	-	100
Pesquisa de Mercado	RE	RE	RE	RE	RE	100	-	-	-
Reposicionamento Imagem (global)	RE	FR	PL	RE	RE	60	20		20
Capacitação empresarial (treinamentos)	609	154	64	139	56	1022 empresas			
Captação Recursos / Patrocínios / Financiamento	RE	NI	NI	NI	NI	20	-	80	-
Zeladoria Urbana (segurança/limpeza/manutenção)	PL	NI	NI	NI	NI	20	-	80	-
Mídia (site/ redes sociais / jornais)	RE	NI	FR	RE	RE	60	20	20	-
Ações Marketing (identidade visual/comunicação/promoção/eventos)	RE	NI	PL	RE	RE	60	-	20	20
Percepção de Melhoria Econômica	PL	NI	NI	NI	NI	20	-	80	-
Percepção de Fluxo Pedestre	PL	NI	NI	NI	NI	20	-	80	-
LEGENDA (ações): RE = Realizado PL = Planejado FR = Resultado Fraco NI – Não Identificado									

TABELA XX - Resultados parciais /ações alcançadas nos programas por cidade / estado. Fonte: extraído da pesquisa qualitativa, organizado pela autora.

RESULTADO / RIO GRANDE DO SUL	SÃO BORJA	FREDERICO WEST	GETULIO VARGAS	IJUÍ	SARANDI	ERECHIM	VENANCIO AIRES	URUGUAIANA	TAPEJARA	SANTO ANGELO	SOLEDADE	SOBRADINHO	PASSO FUNDO	MARAU	SANTANA LIV.	HORIZONTINHA	ENCRUZILHADA	CRUZ ALTA	CARAZINHO	BAGÉ	TOTAIS (20) %			
AMPLOS																					FD	FR	NI	PL
Fortalecimento Capital Social	RE	RE	RE	RE	FR	FR	FR	FR	RE	FR	RE	FR	FR	RE	RE	RE	FR	FR	PL	PL	45	45	-	-
Fortalecimento Cultura de Coop.	RE	RE	RE	RE	FR	FR	FR	FR	RE	FR	RE	FR	FR	RE	RE	RE	FR	FR	FR	FR	45	55	-	-
Atratividade (novos negócios)	NI	RE	NI	RE	NI	NI	NI	NI	NI	FR	NI	FR	FR	NI	RE	NI	FR	FR	NI	FR	20	25	55	-
ESPECÍFICOS																								
Requalif./Rua,Setor Urbano	PL	RE	NI	PL	NI	NI	NI	PL	NI	PL	NI	PL	NI	RE	NI	PL	NI	PL	NI	NI	10	60	-	30
Plano Urb. / melhorias	PL	RE	NI	PL	NI	NI	NI	PL	NI	PL	NI	PL	NI	RE	NI	PL	NI	PL	NI	NI	10	60	-	30
Melhoria Estabelecimentos	PL	RE	NI	PL	NI	NI	NI	PL	NI	PL	NI	PL	NI	RE	NI	PL	NI	PL	FR	FR	10	60	-	30
Pesquisa de Mercado	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	RE	100	-	-	-
Reposicionamento Imagem	RE	RE	PL	RE	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	PL	RE	RE	PL	PL	PL	PL	PL	25	-	-	75
Capac. Empres. (treinamentos)	22	68	29	49	28	23	10	17	25	49	27	18	26	23	45	49	51	41	20	26	646			
Capt. Recursos / Patr. / Financ.	NI	NI	NI	PL	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	FR	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	-	5	90	5
Zeladoria Urbana	NI	RE	PL	PL	NI	NI	NI	NI	PL	PL	PL	PL	NI	NI	NI	PL	NI	NI	NI	NI	5	-	60	35
Mídias	RE	RE	RE	RE	RE	RE	PL	NI	RE	RE	PL	RE	NI	PL	PL	PL	PL	NI	PL	PL	55	-	15	30
Ações Marketing	RE	RE	RE	RE	RE	RE	FR	FR	RE	RE	RE	RE	NI	PL	PL	PL	PL	NI	PL	PL	50	10	10	30
Percep. Melhoria Econômica	RE	RE	RE	RE	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	RE	NI	NI	NI	NI	NI	25	-	75	-
Percep. Fluxo Pedestre	RE	RE	RE	RE	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	NI	20	-	80	-
LEGENDA (ações) RE = Realizado PL = Planejado FR = Resultado Fraco NI – Não Identificado																								

4.3 ANÁLISE COMPARATIVA

Esta última seção apresenta uma análise comparativa dos programas brasileiros de gestão de ruas comerciais identificados no Brasil, e formalizados através de legislação específica ou instituição gestora. Os QUADROS 22 a 25 apresentam os dados em síntese, de acordo com quatro categorias: 1) características gerais; 2) objetivos e responsabilidades; 3) metodologia e formas de abordagem; 4) ações da governança e formas de cooperação, que serão comentadas em tópicos específicos no intuito de ressaltar as possibilidades e os limites dos programas.

Resultados/ Estágio Atual (QUADRO 22)

O Programa *Polos do Rio* com oito anos de funcionamento encontra-se consolidado, com 22 polos oficializados e em atividades, e outros aguardando aprovação, o que mostra que após a fase de reestruturação houve evolução e amadurecimento do processo. Por sua vez, o Programa de *Revitalização de Espaços Comerciais – SEBRAE*, embora mais recente (2010) acumula a experiência das unidades regionais que remonta a 2002, com os casos da Bahia e Rio de Janeiro; em fase de consolidação nacional está com aproximadamente 40 programas em andamento. O Programa de Ruas Comerciais de São Paulo, iniciado em 2003, executou sete intervenções em

ruas comerciais da cidade e no momento encontra-se estagnado.

Perfil dos Participantes (QUADRO 22)

Quanto ao perfil dos participantes o Programa de São Paulo mostrou-se limitado, atendendo inicialmente ruas comerciais que conseguiram se organizar e atender aos requisitos legais, localizadas em setores nobres da cidade, ou com interesses particulares; notou-se nesse sentido falta de critérios técnicos, estudos de varejo na escala urbana que pudessem avaliar a relevância regional das ruas que foram atendidas (com a ressalva que 62 ruas apontadas no estudo técnico não tiveram requalificação do espaço físico). No caso do Rio de Janeiro o programa mostrou capacidade de atender uma diversidade de situações: as ruas participantes estão distribuídas por toda a cidade (centro, bairros e periferia) com composições diferentes (comércio em geral e vocações especiais como turismo, culturais e gastronomia). Já o programa do SEBRAE Nacional tem dado foco nas ruas de comércio tradicional localizadas em centros históricos, onde as empresas de pequeno porte são adequadas ao perfil de atendimento dos programas desenvolvidos pela instituição. Nesse sentido o programa mostra bons resultados, direcionando seus esforços na capacitação e modernização de pequenos comércios, equilibrando as forças de competição com as grandes superfícies comerciais.

QUADRO 22 – Comparativo dos Programas de Ruas Comerciais formalizados no Brasil – CARACTERÍSTICAS GERAIS; Fonte: organizado pela autora.

PROGRAMA	Ano / Base Legal	Estágio Atual	Perfil dos Participantes	EXEMPLOS
PROGRAMA DE RUAS COMERCIAIS DE SÃO PAULO	2003 1º Decreto - 42.834 /2003 (Marta Suplicy) - Vigente- Decreto 4638/2005 (Geraldo Serra)	Em 2011 69 ruas com potencial identificadas pela COMIRC; 7 ruas revitalizadas - Cada uma desenvolve ações individuais de acordo com suas possibilidades / patrocínios	- Ruas de comércio diversificado, com peculiaridades: - Oscar Freire: luxo; - Avanhandava: gastronomia; - João Cachoeira, Joaquim Nabuco, Mateo Bei, Benedito Andrade: subcentros com comércio diversificado; 25 Março: turismo compras	Rua Oscar Freire, SP (2004/05)
PROGRAMA POLOS DO RIO RIO DE JANEIRO	2004 - Dec. 24.308/2004 – Programa Rio Ruas Comerciais - Vigente: Decreto 31473/2009- Programa Polos do Rio	Em 2012 22 Polos em plena atividade, sendo que cada um abrange uma área geográfica variável (ruas e lojas conforme segmento)	Três tipos de polos: Polos Comerciais: especializados ex. Bangu; Cidade Nova; Polos Gastronômicos: especializados ex: Tijuca, Barra da Guaratiba; Polos Turístico-Culturais Especializado ou multissetorial, ex Rua XV, Novo Rio Antigo, Região Portuária;	Polo Rua XV, RJ (2006)
PROGRAMA DE REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS – SEBRAE NACIONAL	2010 Programa de revitalização de Ruas Comerciais	Em 2012 Em plena atividade – cerca de 40 cidades em andamento/ vários estágios; formatação da metodologia nacional; consulta IAB Nacional	91% Ruas especializadas e multissetoriais; cidades de diversos portes; em geral a rua de comércio principal / vinculado ao centro histórico (VER APÊNDICES)	Rua Vidal Ramos, Florianópolis (2012)

QUADRO 23 – Comparativo dos Programas de Ruas Comerciais formalizados no Brasil – OBJETIVOS E RESPONSABILIDADES; Fonte: organizado pela autora.

PROGRAMA	OBJETIVOS	RESPONSABILIDADES
PROGRAMA DE RUAS COMERCIAIS DE SÃO PAULO	Destinado à realização de obras e serviços necessários à requalificação e à reurbanização de ruas comerciais localizadas no perímetro urbano do município de São Paulo	Prefeitura: 1)gerenciar etapas de execução do projeto específico em cada; localidade (Subprefeitura); 2) contratar a elaboração dos projetos, quando for o caso; 3) ordenação das redes de infraestrutura; 4) execução das obras de infraestrutura e complementares com padrão adequado; 5) organizar e gerenciar o espaço público; 6) organização para execução (transito/sinalização/etc); 7) fiscalização das obras; Entidade representativa: 1)Contratar projetos; executar obras; (doar a Prefeitura); 2)zelar pelo andamento;3) pagar diretamente as empresas contratadas; 4)auxiliar na gestão/manutenção espaço publico; 5)apresentar garantias financeiras de execução (caução / seguro / fiança)
PROGRAMA POLOS DO RIO RIO DE JANEIRO	- Recuperação da atividade econômica - revitalização dos espaços públicos - estruturar ações; capacitação empresarial dos grupos; avaliação e desenvolvimento; - estratégias: associativismo; competitividade; novos mercados; desenvolver entidades; gestão empresarial, mix de produtos; fortalecer ambiente comercial;	Empresários: Itens 1 a 7 idênticos a SP / OUTROS: qualificação de empresários e empregados; participação das reuniões promovidas pela Governança; praticar associativismo; investir na melhoria dos negócios; promover convivência e inserção urbana; respeitar posturas municipais; mobilizar empresários para melhorar o polo; Governo Municipal: 1)gerenciar etapas de execução do projeto específico em cada; localidade (Subprefeitura); 2) contratar a elaboração dos projetos, quando for o caso; 3) ordenação das redes de infraestrutura; 4) execução das obras de infraestrutura e complementares com padrão adequado; 5) organizar e gerenciar o espaço público; 6) organização para execução (transito/sinalização/etc); 7) fiscalização das obras; Membros da Governança: - Identificar áreas com vocação para Programa; Apoiar o processo de estruturação associativa dos empresários; Propor a criação do Programa; - Disponibilizar consultorias especializadas e acompanhamento técnico; Capacitar e promover a troca de conhecimentos entre os empresários; Criar canais facilitadores para as demandas dos Programas, junto a entidades privadas e de governo, além dos entes que compõem a Governança do Programa; Instalar ambiente de negócios nos Programas; Promover a geração de emprego e renda; Fomentar o desenvolvimento local sustentável.; Proporcionar planejamento para sustentabilidade econômica do Programa;
PROGRAMA DE REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS – SEBRAE NACIONAL	-Capacitação empresarial; - Aumento do fluxo de pessoas no território; - Atração de novos negócios; - Fortalecimento do capital social local; - Fortalecimento da cultura de cooperação; - Melhoria da região na percepção do consumidor, entre outros; - Posicionamento da imagem comercial do território; - Melhoria dos serviços complementares;	

Objetivos e Responsabilidades (QUADRO 23)

Ausente de ações mais amplas, os objetivos do Programa de Ruas Comerciais de São Paulo são declaradamente viabilizar através de parceria a realização das obras de infraestrutura para requalificação do espaço físico, determinando para tal as responsabilidades dos poder público e dos participantes. O programa Polos do Rio partiu da legislação de São Paulo e ampliou suas ações com foco em recuperação econômica. Para concretizar estes objetivos instituiu uma Governança que tem como responsabilidade principal fomentar a participação e estruturação dos polos, tendo a SEDES (Secretaria de Desenvolvimento da Economia Solidária) como articulador via poder público e o SEBRAE na coordenação das ações técnicas; com isso as responsabilidades são copartilhadas e o alcance do programa é mais amplo. O Programa do SEBRAE nacional avançou na mesma linha e tem buscado ampliar suas experiências locais promover um amplo envolvimento de muitos setores da sociedade. Em ambos, os objetivos são mais amplos, promovendo a capacitação empresarial, o aumento de fluxo de pessoas no território, valorização do capital social, e cultura de cooperação.

Metodologia (QUADRO 24)

Comparado aos Programas coordenados pelo SEBRAE não se pode dizer que o programa de São Paulo tenha uma

metodologia de desenvolvimento, mas que ele criou caminhos para cumprir os objetivos de executar as obras de infraestrutura nas ruas comerciais. As ações do programa de São Paulo praticamente se encerram nessa etapa, enquanto a metodologia do SEBRAE chega a levar dois anos para se consolidar, envolvendo várias ações de sensibilização da comunidade e participantes. Nesse sentido o alcance da metodologia é mais amplo, pois está voltada a desenvolver um processo, uma cultura de cooperação que deve ser manter ao longo do tempo. A ideia é que a governança local seja capacitada para atuar por si própria, estabelecendo novas ações para fortalecimento e desenvolvimento do território.

Governança (QUADRO 25)

Representado umas das diferenças fundamentais, observa-se que no caso de São Paulo os envolvidos são basicamente o poder público local (e suas instancias de execução) e a Associação Comercial interessada, que busca parceiros conforme seus interesses particulares. O Programa Polos do Rio tem uma Governança fixa constituída por vários setores de desenvolvimento nas áreas técnica, financeira e social. Da mesma forma o programa do SEBRAE nacional é orientado a buscar as parcerias de acordo com as características dos problemas, resultando em ações voltadas a desenvolver atividades em muitas áreas, como mostra a Tabela XX.

QUADRO 24 – Comparativo dos Programas de Ruas Comerciais formalizados no Brasil – METODOLOGIA / ABORDAGEM; Fonte: organizado pela autora

PROGRAMA	FASES / ELEMENTOS	PRODUTOS / PROGRAMAS DISPONIBILIZADOS
PROGRAMA DE RUAS COMERCIAIS DE SÃO PAULO	Vinculada ao Decreto 4638/2005; Criação da COMIRC – Comissão de Implementação (vários órgãos) / plano bienal Demanda parte da rua ou da COMIRC (fichas técnicas) Organização Associação Comercial local; requisitos Pesquisas de mercado a cargo da associação local / viabilização de patrocínios e parcerias conforme lei municipal Contratação dos projetos urbanísticos Estabelecimento dos convênios	Não identificado (ou a critério da associação local, conforme necessidades)
PROGRAMA POLOS DO RIO RIO DE JANEIRO	UNIR E VENCER FASE I – Mobilização de grupos e Estruturação de projetos; ações: identificação grupos; alianças; sensibilização; oficinas; plano estratégico; FASE II – implementação ações e programas; acompanhamento; monitoramento; avaliações; ações de apoio (consultorias especializadas)	PAE - Plano de ação estratégica (empresa); Encontros Empresariais; Semana do Varejo Visual Merchandising; Criação de um Plano de Marketing; Requalificação Urbana; Programa Alimento Seguro – PAS; Programa Rio Mais Hospitaleiro; QTC - Qualidade Total no Comércio Consultoria especializada em turismo; Inovação Tecnológica – parceria com a Área de Inovação e Acesso a Tecnologia Programa Rio Sustentável PAS – Programa Alimentos Seguros
PROGRAMA DE REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS – SEBRAE NACIONAL	TERMO DE REFERENCIA - PROJETOS REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS – SEBRAE NACIONAL; UACC Unidade Atendimento Coletivo - Comércio ETAPA 1: Articulação com parceiros; ETAPA 2: Sensibilização dos empresários; ETAPA 3: Formação da Governança; ETAPA 4: Diagnóstico e Plano de Atratividade; ETAPA 5: Elaboração do Plano Estratégico; ETAPA 6: Implantação e Acompanhamento; ETAPA 7: Avaliação	PAE - Plano de ação estratégica (empresa); Encontros Empresariais; Semana do Varejo; Visual Merchandising; Criação de um Plano de Marketing; Requalificação Urbana (outros conforme região);

QUADRO 25 – Comparativo dos Programas de Ruas Comerciais formalizados no Brasil – AÇÕES DA GOVERNANÇA / COOPERAÇÃO; Fonte: organizado pela autora.

PROGRAMA	GOVERNANÇA	EXEMPLOS AÇÕES CONCRETAS
PROGRAMA DE RUAS COMERCIAIS DE SÃO PAULO	Associações Comerciais Governo Municipal / Subprefeituras (COMIRC) Patrocinadores (cartões crédito, p. ex. empresas de mídia; revistas;)	Ações: organização da demanda da rua (problemas e expectativas); desenvolvimento do projeto de requalificação urbana; busca por patrocínio; organização de calendário de eventos periódicos; Exemplos: datas comemorativas e sazonais; culturais (Oscar Freire: Evento Vogue Fashion Night Out); organização de zeladoria urbana.
PROGRAMA POLOS DO RIO RIO DE JANEIRO	Oficial: SEDES / SEBRAE-RJ / SINDRIO; FECOMÉRCIO-RJ / ACRJ / BANCO DO BRASIL; Colaboradores: COMLURB / SUBPREFEITURA DO CENTRO HISTÓRICO / 13º. BPM / UNESCO RC&VB / Banco do Brasil / ABIH – Associação Brasileira da Indústria Hoteleira / BITO - Brazilian Incoming Travel Organization / Operadora TREND / Cervejaria SOL / UFRJ, Universidades	Ações: Organização do Programa conforme as atribuições da Governança; Articulação com a segurança pública; Promoção de eventos; Orientações sobre posturas municipais; Apoio na concessão de licenças para feiras e eventos; Promoção de missões empresariais; Acesso à mídia espontânea; Apoio à produção de peças de publicidade (folders, mapas, sites, etc.) Censo dos Polos (Universidades) ; Acesso a informações socioeconômicas das regiões dos Polos (entidades); Ferramenta WEB de comunicação e apoio ao Programa Polos do Rio; Exemplos: Projetos de requalificação urbana; Projetos de requalificação da urbana e edifícios históricos; Projetos de revisão dos fluxos de trânsito; Projetos de expansão de áreas de estacionamento; Treinamentos com o desenvolvimento de conteúdos gerais ou específicos; Regulações diversas, por decreto ou outro dispositivo; eventos: Feira de Artes Antiguidades Lavradio; Mercado das Artes Praça XV; ExpoCADEG; Feira de Plantas Ornamentais da Barra Guaratiba; Circuito Gastronômico;
PROGRAMA DE REVITALIZAÇÃO DE ESPAÇOS COMERCIAIS – SEBRAE NACIONAL	Variável por Estado/Cidade Orientação geral: SEBRAE / Governo Municipal – Secretaria de Urbanismo / Lideranças e Entidades empresarias (ass. comerciais, sindicatos patronais do comércio, Câmara de Dirigentes Lojistas, FECOMÉRCIO, SESC e SENAC / Entidade Financeira / Entidades de Classe Colaboradores: Universidades / Câmara de Dirigentes Lojistas – CDL / Bureau de Turismo / Agencias de Turismo / SENAC / Serviços /	Ações: Propor a criação do Programa; Identificar áreas com vocação para Programa; Apoiar o processo de estruturação associativa dos empresários; Disponibilizar consultorias especializadas e acompanhamento técnico; Capacitar e promover a troca de conhecimentos entre os empresários; Criar canais facilitadores para as demandas dos Programas, junto a entidades privadas e de governo; Fomentar o desenvolvimento local sustentável.; Proporcionar planejamento para sustentabilidade econômica do Programa; Exemplos: desenvolvimentos pesquisas específicas em turismo, patrimônio histórico, dependendo das vocações locais; articulação com entidades promotoras de eventos e ações culturais para dinamização da área, tais como feiras de artesanatos e cultura; cartilhas educativas (fachadas, calçadas, paisagismo, vitrines, etc); guias e roteiros turístico e patrimonial; guia para turismo de compras; etc; produção de jornal, acesso a mídias; redes sociais; programas de coleta seletiva - reciclagem com entidades sociais; ações de zeladoria urbana; articulação no território para desenvolvimento de projetos mais amplos (ex. Curitiba e Londrina – Unidades SESC de Cultura); monitoramento e acompanhamento;

5. CONCLUSÃO

Ao comparar os resultados obtidos pelos programas brasileiros de gestão de ruas comerciais, as conclusões desta pesquisa aproximam-se do cenário imaginado em seu início, quando as primeiras hipóteses foram estabelecidas afirmando que as intervenções urbanísticas realizadas em ruas comerciais com o propósito de promover recuperação econômica e dinamização das atividades comerciais tem alcance limitado, e necessitam do desenvolvimento de um conjunto de ações para obter maior êxito. Os dados revelados pela pesquisa permitem afirmar em caráter conclusivo que a gestão é um instrumento eficaz para recuperação da atividade econômica e dinamização das ruas comerciais, contudo o avanço e consolidação desta prática no Brasil, ainda incipiente, dependem de suporte político e amadurecimento organizacional.

Isso ficou claro ao se observar e comparar o caso brasileiro à experiência internacional. Pode-se notar que a prática de gestão de ruas comerciais, embora incipiente, está progredindo, tendo como principal indicativo a tentativa de criação de um modelo de BID (*Business Improvement Districts*) no Brasil, e os programas de gestão formalmente constituídos, analisados na pesquisa. Um sem número de ações isoladas também foi observado.

Contudo, olhando para a grande variedade de instrumentos usados para o planejamento do varejo no contexto internacional – entre os quais se destacam o controle sobre as grandes superfícies comerciais, a valorização e (re)inserção do comércio tradicional de pequeno porte como política de preservação da identidade cultural de consumo, e a manutenção das centralidade através de incentivo à gestão compartilhada (BIDs, TCMs, CCAs, outros) – pode-se dizer que ainda há que se fazer muitos avanços no Brasil. A instituição de políticas seria um passo importante para equilibrar a competição entre os diferentes formatos de varejo, recuperar a atividade econômica de áreas em declínio promovendo mais integração entre as estruturas comerciais estabelecidas e seu território, valorizar o capital social estimulando cooperação, e em última instância dar mais suporte para o desenvolvimento efetivo dos programas de gestão das ruas comerciais.

As grandes transformações ocorridas no setor terciário, entre as quais a modernização do varejo através de uma gama de recursos tecnológicos, ampliou as condições de competição, que agravadas pelas incapacidades dos governos em manter a qualidade do espaço público urbano, levando a iniciativa privada a criar formas de melhorar a oferta e o nível de serviços de manutenção do espaço público urbano, como ocorreram em outras áreas. Neste contexto surgem os BIDs norte-americanos, cujo conceito de compartilhar responsabilidades através de

parcerias entre os setores público e privado se expandiu mundialmente resultando em 'programas de gestão de ruas comerciais' com modelos que se adaptam as especificidades dos países.

Seguindo tendências mundiais, a prática da gestão foi identificada no Brasil inicialmente através da divulgação (pouco clara) do conceito de 'shopping a céu aberto' – aparentemente uma adaptação da expressão 'centros comerciais à céu aberto' usados para designar programas de gestão de ruas comerciais implantados na Espanha, Argentina e Portugal. Contudo, no Brasil a ideia não se converteu em programa de governo em nível nacional como nestes países, e tem avançado através da ação do SEBRAE – uma instituição de alcance nacional, voltada a criar soluções de apoio ao desenvolvimento da micro e pequena empresa.

As ações do SEBRAE nessa linha já acumulam alguns anos de experiência, com as primeiras iniciativas ocorridas nos anos de 2002-2003 nos Estados do Rio de Janeiro e Bahia, mas só na atualidade está se transformando num programa formalmente constituído, através da construção de uma metodologia baseada nas experiências em curso, que será disponibilizada pelo sistema SEBRAE em nível nacional. Os resultados obtidos nesta pesquisa permitem afirmar que o trabalho desenvolvido pelo SEBRAE merece atenção por parte

dos governos, destacando-se a metodologia empregada nos programas analisados como sua maior contribuição.

Nesse sentido o modelo SEBRAE aproxima-se do programa norte-americano *Main Street Program*, cuja estrutura é organizada para funcionar gradativamente, através de uma abordagem multidisciplinar em quatro frentes – recuperação econômica, organização, design, e promoção. Trabalhando na mesma linha, com várias frentes de atuação organizados em comitês que discutem e colocam as ações em prática, o modelo SEBRAE mostrou que o programa pode ter alcance mais amplo através do desenvolvimento de um conjunto maior de ações (econômicas, sociais, organizacionais, promocionais) que irão construir um processo contínuo, em permanente renovação. Todas as frentes trabalhadas no MSP são desenvolvidas pelo modelo SEBRAE, exceto a abordagem do design ainda incipiente. Esta linha, mais avançada nos modelos internacionais que disponibilizam 'guias de desenho urbano' orientando as ações de requalificação do espaço físico, é praticamente inexistente no Brasil, indicando uma área a ser desenvolvida tanto no campo da pesquisa quanto na construção de experiências práticas. As experiências analisadas no Brasil mostraram pouco desenvolvimento do design urbano, e mais ênfase na criação de elementos visuais para comunicar uma nova identidade desenvolvida para o espaço.

As ‘intervenções urbanísticas’ – muito valorizadas no Brasil, são vistas tanto no MSP quanto no modelo SEBRAE como uma etapa necessária (e não a principal) a ser definida durante o processo e frequentemente adotada como estratégia para reposicionamento da imagem do espaço comercial. Isolada, esta ação não surte efeito, o que pode ser observado no caso de São Paulo. A falta de um método orientado ao desenvolvimento de ações contínuas de uma estrutura organizacional fez crer que a requalificação do espaço físico seria suficiente para recuperar a atividade econômica das ruas comerciais, o que se mostrou falso ao longo do tempo com a descontinuidade do programa, ainda que tal afirmação não se aplique a todos os casos.

Os dados obtidos na pesquisa também revelam que a falta motivação e cooperação por parte dos empresários é outro grande limite ao desenvolvimento dos programas, indicando para a necessidade de ações nesse sentido. Apesar da percepção de problemas relacionados ao funcionamento do comércio, muitas empresas parecem não estar convencidas da necessidade de melhoria e ações conjuntas, e relutam em participar dos programas. Isso pode indicar que para um território de dimensões tão amplas como o Brasil, qualquer política de varejo que venha a ser pensada em nível nacional, deva dar abertura para construção de ações adequadas a cada realidade. Olhando para a grandeza do território brasileiro e para as diferenças marcantes entre as cidades, qualquer generalização pode ser

precipitada. As ações que encontram sentido nos centros urbanos de maior porte, onde a presença das grandes superfícies de varejo parece causar mais preocupação ao comércio de pequeno porte, podem não surtir o mesmo efeito em cidades pequenas.

Quanto à sustentabilidade econômica, há que se pensarem formas de conduzir a questão na realidade brasileira. As experiências internacionais mostraram que o ‘oportunismo’ (daqueles que se beneficiam de investimentos realizados) gera conflitos que podem desarticular o andamento das ações, e a ampliação das ações do programa fica limitada pela falta de recursos próprios. Os BIDs então são sugeridos (e adotados) como solução. No Brasil, apesar da ênfase que tem sido dada para a criação das AREs (os BIDs brasileiros), a pesquisa mostra que um conjunto de benefícios pode ser conquistado através de recursos já existentes e da capacitação de lideranças que sejam preparadas para busca-los e aplicá-los de forma adequada. As discussões realizadas em conjunto com o Ministério das Cidades mostra que há uma compreensão clara dos limites (e problemas) dos BIDs. A experiência em curso no Rio de Janeiro através do programa ‘Polos do Rio’ também tem mostrado que o suporte político e organizacional colabora para ampliar o alcance através de parcerias mais sólidas, e que este pode ser um caminho promissor.

Tendo em mente o propósito de refletir sobre as transformações, estratégias e perspectivas da rua comercial na sociedade de consumo contemporânea, acredita-se que o conjunto de informações aqui reunidas fez cumprir o objetivo central da pesquisa. Os dados obtidos vêm de encontro a um debate que está em curso no Brasil, e nesse sentido podem servir de suporte à tomada de decisões em diferentes instâncias políticas e executivas.

Ao mesmo tempo abre novas perspectivas para pesquisas ainda necessárias para fazer avançar o tema do planejamento do varejo, com destaque para uma observação sobre o avanço das grandes superfícies comerciais. Deve-se buscar refletir sobre seu impacto no comércio de pequeno porte e sobre a preservação das estruturas sociais relacionadas ao comércio. Uma articulação política com instrumentos urbanísticos já existentes no Brasil pode levar a um aproveitamento do potencial do comércio na requalificação urbana. Trazendo à luz a experiência internacional, a pesquisa situou e analisou a experiência brasileira, mostrando caminhos que podem e devem ser trilhados.

***

REFERÊNCIAS¹³⁷

- ASTORGA, F. G. Et al. **Estratégias de Asociación Espacial: el atractivo de los Ejes Comerciales**. Universidad de Oviedo: IN: **La gestión de la diversidad** : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, / coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, Vol. 1, 1999, Disponível em <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565040>
- APUR – Atelier Parisiense D'Urbanisme . **Schémas de Développement Commercial: Mises en Perspective Départementales et Régionales Sur L'évolution du Commerce** . Rapport présenté par Monsieur Guy OSTE, au nom de la Commission du commerce intérieur, et adopté à l'Assemblée générale du 24 juin. 2004 disponível em www.apur.org consultado em > 01/06/2011.
- APUR. Atelier Parisiense D'Urbanisme – **Informações disponíveis no site**. disponível em www.apur.org consultado em > 01/06/2011.
- BARRERA, A. **El Passeig de Gracia entre los Servicios e el Comercio**. In: CARRERAS e PACHECO, organizadores. Cidade e Comercio: a rua na perspectiva Internacional. Rio de Janeiro. Armazem das Letras: 2009.
- BALSAS, C. J.L. **O Urbanismo Comercial e as Parcerias Público-Privado para a Gestão do Centro das Cidades, Ensinaamentos da Experiência Estrangeira**. Relatório Final do Observatório do Comércio. Massachusetts: EUA, 2000.
- BALSAS, C. J.L. **Measuring the livability of an urban center: An exploratory study of key performance indicators**. Planning Practice and Research, 19(1): 101-110 <disponível em: www.asu.edu/~cbalsas; 2004.
- BALSAS, C. J.L. **Urbanismo Comercial em Portugal e a Revitalização do Centro das Cidades**. GEPE, Portugal. 1999.
- BARRETA, J. M. **Comércio, Cidade e Projectos de Urbanismo Comercial**. Publicação financiada por várias entidades. Setubal, Agosto de 2007.
- BARRETA, J. M. **Centros Comerciais a Céu Aberto**: Potencialidades da Gestão Integrada de centros urbanos. Revista Prospectiva e Planeamento. Lisboa. Vol 16, 2009.
- BARATA SALGUEIRO T.; CACHINHO H. **Comércio, consumo e (re)produção do espaço urbano**, Apontamentos de Geografia, n.º 14, série investigação, CEG-UL, Lisboa. 2002
- BARATA SALGUEIRO T; CACHINHO H. **As relações Cidade-Comércio: Dinâmicas de evolução e modelos interpretativos**, in S. Pacheco & C. Carreras (org.) Cidade e Comércio: a rua comercial na perspectiva internacional, Armazém das Letras, Rio de Janeiro: 9-39. 2009

¹³⁷ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR 6023.

- BATISTA, Jaqueline L.S. **Projeto de desenvolvimento para o APL de Confecção De Petrópolis** – Rio de Janeiro. CEPAL, Brasília, 2007. Monografia de Especialização.
- BAUDRILLARD, Jean. **A Sociedade de consumo**. Lisboa: Edições 70, 1991
- BERRY, B. et al. **Commercial Structure and Commercial Blight**. Research Paper 85, Chicago: Department of Geography. University of Chicago, 1963
- BORTHAGARAY, A. org. **Conquistar a rua: Compartilhar sem Dividir**. São Paulo – Roamano Guerra, 2010.
- BRAUDEL, Fernand. **Civilização material, economia e capitalismo – séculos XV a XVIII**. Trad. Telma Costa. São Paulo: Martins Fontes, 1995, 1º vol.; 1996, 2º vol.
- BRUNETTA, G. e MORANDI, C. **Polarità Commerciali e Transformazioni Territoriali**: um approccio interregionale. Alinea, Firenze. 2009.
- CACHINHO H. e BARATA SALGUEIRO, T. **O Comércio Urbano em Tempos de Turbulência: elementos para avaliar as vulnerabilidades e níveis de resiliência**. Actas do XII Colóquio Ibérico de Geografia. Porto: Faculdade de Letras (Universidade do Porto) 6 a 9 de Outubro 2010.
- CACHINHO H. **Consumactor: da condição do indivíduo na cidade pós-moderna**, Finisterra, 81: 33-56. Centro de Estudos Geográficos, Lisboa. 2006
- CACHINHO H. **O Comércio Retalhista Português: Pós-modernidade, Consumidores e Espaço**, GEPE, Lisboa. 2002
- CARBONELL PASTOR, J. **Estratègies para el Comerç Dettallista en Catalunya**. Simposio Internacional de Comerç. Granollers, 2006.
- CARRERAS, C. I VERRAGUER. **El Comerç i el Consum**. Tradiconari: Enciclopèdia Catalana. 2: 198-241. Barcelona, 2006 Disponível em www.ocub.org. consultado em 05/04/2009.
- CARRERAS, C. **Os Novos Espaços de Consumo em Barcelona**. Finisterra, XXIX, 57. Pp 103-107. 1994.
- CARRERAS, C. e PACHECO, S. M., Organizadores. **Cidade e Comércio: a rua comercial na perspectiva internacional**. Rio de Janeiro, Armazém das letras, 2009, 284, p.
- CASELLA, A. **La regolazione delle attività commerciali in Francia: norme, piani, strategie**. Pg. 79-88. In: Ciudades 10 – Generadores de uma Nueva Urbanidade: los espacios comerciales. Instituto Universitario de Urbanística. Universidad de Valladolid. 2007. Disponível em : www.dialnet.unirioja.es
- CLAUSEN, Meredith L. **The Department Store: development of the type**. Journal of Architectural Education. Vol 39. No. 1 autumn, 1985, pp. 20-29.

- COHEN, Lizabeth. **Is There Na Urban History of Consumption?** Journal of Urban History 2003, 29:83. Disponível em <http://juh.sagepub.com/> Consultado em 01/06/2012.
- CULLINGWORTH, B. NADIN, V. **Town and Country Planning in the UK** – Thirteenth edition. Routledge. 2002
- DAWSON, J.A. **Futures for the high street**. Geographical Journal, 154:1-12 London, 1988.
- DELOITTE, **Os Poderosos do Varejo Global. 2012**. Disponível em <http://www.deloitte.com>; consultado 04/06/2012.
- DIXON, T. **The Role of UK Retailing in Urban Regeneration Research**. Report January College of Estate Management, Whiteknights, Reading. 2003
- DoE – (2009) Department of Environment, Communities and Local Government. Office of the Deputy Prime Minister. Planning Policy Statement 6: Planning for Town Centres - PPS6 – (London, TSO) <disponível em www.communities.gov.uk>
- DoE – (2008) Department of Environment. Communities and Local Government Publications: **Proposed Changes to Planning Policy Statement 6: Planning for Town Centres**; (London, TSO) <disponível em www.communities.gov.uk>
- DoE – (2005) Department of Environment. **Planning Policy Statement 6: Planning for Town Centres** - PPS6 – (London, HMSO) <disponível em www.communities.gov.uk>
- DoE (1994). Department of Environment. **Vital and Viable Town Centres, Meeting the Challenge**. HMSO: Londres. <disponível em www.communities.gov.uk>
- DOMÍNGUEZ, J. M. E. **Planeamiento urbano y Comercio: um nuevo enfoque de la relación entre planeamiento urbano y comercio**. IN: FUTURELX El Nuevo Urbanismo Comercial. Actas y Conclusiones de la I Jornada de Comercio. Elx, Espana (1999) em <www.futurelx.com/docs/jornadas/jorUrban.pdf> 1999.
- DONALD, Betsy (2002). **“The Permeable City: Toronto's Spatial Shift at the Turn of the Millennium.”** The Professional Geographer, 54(2), pp. 190 - 2003.
- DTZ Consulting. Ruth Claxton and Georgia Siora at DTZ Consulting. **Retail-led regeneration – Why it matters to our communities**. 2008 - Disponível em: www.dtz.com
- DTZ Piedad Consulting. DTi – Retail Strategy Group The Retail Development Process & Land Assembly – Volume 1 Report. London, 2004 <disponível www.dtz.com>
- ELIZAGARATE, Victoria de e ZORRILLA, Pilar. **El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades** - Gipuzkoa: un caso de centro comercial abierto enred. In: Distribución y Consumo, v.101, p. 101-111, 2004.

- ELLIS, CBR. **Planning Policy Statement 4: Planning for Sustainable Economic Growth**. Guidance Note. 2009. Disponível em >www.cbreplanning.com
- EMURB. **Rua de pedestres**. Cidade de São Paulo, 1979. (disponível na biblioteca da Ass. Viva o Centro).
- ESPERDY, Gabrielle. **Modernizing Main Street: architecture and consumer culture in the New Deal**. Chicago, University of Chicago Press, 2008.
- FADUL, Elvia M. Cavalcanti. **Redefinição de Espaços e Papéis na Gestão de Serviços Públicos: fronteiras e funções da regulação social**. RAC, v11, n1, Jan/Abr. 2007:55-70
- FERNANDES D. **Quartier Latin perde suas livrarias, e um tanto da alma**. São Paulo. Jornal - Valor Econômico - 20/05/2011
- FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de consumo e pós-modernismo**. São Paulo: Studio Nobel, 1995
- FERNANDES, J. et al. **Comércio Tradicional em Contexto Urbano: dinâmicas de modernização e políticas públicas – RELATÓRIO FINAL 2**. GEDES UP, 2000.
- GARREFA, F. **Shopping Center: de centro de abastecimento a produto de consumo**. São Paulo, 2007. Tese de Doutorado.
- GEERTZ, Clifford **Uma descrição densa: Por uma teoria interpretativa da cultura**. In GEERTZ, C. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro. LTC. 1989, pp. 13-41.
- GENCAT, 2001. Generalitat De Catalunya. **Ley 17/2000 - Equipamientos Comerciales**. Diario Oficial de la Generalidad de Cataluña, numero 3299, 2001. Disponível em > www.gencat.cat / consultado em 26/05/2009.
- GENCAT, 2005. Generalitat De Catalunya. **Ley 18/2005: Aprova el Pla Territorial Sectorial d'Equipaments Comercials de Catalunya 2006-2009**. Departament d'Economia I Finances 2005. Disponível em > www.gencat.cat / consultado em 25/04/2011.
- GENCAT, 2006. Generalitat De Catalunya. **PECNAB - Pla Especial de l'Equipament Comercial No Alimentari de Barcelona**. Ajuntament de Barcelona. 2006 Disponível em > www.gencat.cat / consultado em 25/04/2011.
- GRIMLEY, GVA. **Planning Policy Statement 4: Planning for Sustainable Economic Growth**. Guidance Note. 2009. Disponível em >www.gvagrimley.co.uk
- GUY, Clifford. **The retail development process: Location, Property and Planning**. London. Routledge. 1994
- GUY, Clifford. **Planning for Retail Development: a critical view of British experience**. London, Routeledge. 2007
- GUY, Clifford. **Retail Planning Policy in the UK**. In: Ciudades Revista Annual del Instituto de urbanística de la Universidad de Valladolid e URB&COM, Laboratorio de urbanística do Politecnico de Milan. 2008

HABERMAS, J. **Mudança Estrutural da Esfera Publica: investigação quanto a uma categoria da sociedade burguesa** / tradução de Flavio R. Kothe. Rio de Janeiro, Tempo Brasiliense, 1984 (consultado no original).

HARDWICK, M. Jeffrey **Mall Maker: Victor Gruen, Architect of an American Dream**. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2004. HEREU, J. El comerç a Barcelona – 2008. Chambre de Comerç. Generalitat del Catalunya, 2008. Disponível em www.gencat.cat> consultado em 28/10/2010.

HOYT, Lorlene. **“Business Improvement Districts.”** Disponível na Internet em: Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA, Department of Urban Studies and Planning, MITOpenCourseWare, Spring Course 2003.

HOYT, L., Devika Gopal-Agge (2007). “The Business Improvement District Model: A Balanced Review of Contemporary Debates”. Geography Compass 1/4, pp. 946 - 958.

JACOBS, Alan. MACDONALD, Elizabeth; ROFÉ, Yodan. **The boulevard book: history, evolution, design of multiway boulevards**. EUA. MIT – Massachussets Institute of Technology, 2002.

JANUZZI, Denise C. R. **Calçadas: a revitalização urbana e a valorização das estruturas comerciais em áreas centrais**. São Paulo. FAUUSP. Tese de Doutorado, 2006.

JIMENEZ, S.M. **Centros Comerciales de area urbana: studio de las principales experiencia extranjeras**. Revista Distribucion e Consumo, 2001

JOSÉ, Beatriz Kara. **A Popularização Do Centro De São Paulo: um estudo de transformações ocorridas nos últimos 20 anos**. São Paulo, 2010. 264 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010

KOSTOF, Spiro. **The City Assembled: the elements of urban form through history**. Thames & Hudson. London, 1992.

KONZEN, Lucas Pizzolatto. **O discurso dogmático sobre os espaços públicos urbanos**. Revista NEJ - Eletrônica, Vol. 15 - n. 3 - p. 393-409 / set-dez 2010. Disponível em: www.univali.br/periodicos

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007

MADEIRA, Teresa. Estudo **Morfológico Da Cidade De São Tomé No Contexto Urbanístico Das Cidades Insulares Atlânticas De Origem Portuguesa**. Comunicação apresentada no Colóquio Internacional Universo Urbanístico Português 1415-1822, Coimbra 1999. Disponível em: <http://revistas.ceurban.com/numero1/teresa.htm>

MARTÍ, Manuel A. **Planificación Urbanística Comercial: Los Poec** - XXII Jornadas Técnicas De Comercio Interior Cambra de Comerçde Sabadell, Salamanca Septiembre 2005> disponível: www.cambrasabadell.org / consultado em 28/05/2011

MEHTA, Vikas. **Look Closely and You Will See, Listen Carefully and You Will Hear: Urban Design and Social Interaction on Streets.** Journal of Urban Design, v. 14, n. 1, p. 29 -64, 2009.

MELLO, Pedro P.T. **Mercadores de significados: O bazar como porta de entrada ao universo marroquino.** Disponível em: http://www.ifcs.ufrj.br/~lemetro/suq_de_sefrou_definitivo.pdf

MICHAEL E. Smith, **Form and Meaning in the Earliest Cities: A New Approach to Ancient Urban Planning**, Journal of Planning History, 2007.

MITCHELL, Jerry (1999). "Business Improvement Districts and Innovative Service Delivery". School of Public Affairs, Baruch College, The City University of New York.

MITCHELL, Jerry (2001). "Business Improvement Districts and the 'New' Revitalization of Downtown". Economic Development Quarterly 15, pp.115 – 123.

MORANDI, C. **Retail and public policies supporting the attractiveness of Italian town centres: The case of the Milan central districts.** Macmillan Publishers Ltd. URBAN DESIGN International 1–11. 2011.

MORANDI, C. **Il commercio urbano. Esperienze di valorizzazione in Europa**, Milano, Libreria Clup, 2003. 2nd Edition, 2011.

MORANDI, C. LIMONTA, G., **Representation and Geographic Analysis of urban retail systems: the case of the Milan area.** In Rabino, G and Caglioni, M (eds) *Planning, Complexity and New ICT*, Firenze: Alinea. (2009)

MORANDI, C. **Il Commercio nei programmi di Riqualificazione urbana a Milano.** Pg. 159-170. In: Ciudades 10 – Generadores de uma Nueva Urbanidade: los espacios comerciales. Instituto Universitario de Urbanística. Universidad de Valladolid. 2007. Disponível em : www.dialnet.unirioja.es

MORANDI, C. and TAMINI, L. **Il commercio a Milano e in area milanese:** quadro esistente e scenario evolutivo della media e grande distribuzione. Territorio 21: 78-90, 2002.

MORÇÖL, göktuğ, HOYT L., Jack W. Meek, Ulf ZIMMERMANN (2008). **"Business Improvement Districts: Research, Theories, and Controversies"**. CRC Press, p. 31.

MOTTA, Cristiane. **O Projeto Áreas de Revitalização Econômica e o Novo Modelo de Governança Urbana via Mercado.** UFRJ, Observatório das Metrópoles. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: http://www.observatoriodasmetrolopes.ufrj.br/artigo_cristiane_motta.pdf

MUMFORD, Lewis. **A cidade na História: suas origens, transformações e perspectivas.** Tradução de Neil R. Silva. 4ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

- NADAL, A. **Introducción a Los Town Centre Management (TCM) y El Reconocimiento Jurídico del Centro Comercial Abierto (CCA)**. IN: IV Encontro Andaluz de Centros Comerciales Abiertos, 2006. Disponível em www.cambraandaluz.org/ consultado em 28/05/2011
- NOGALES et al, 2008. **Tendencias de evolucion de la distribuicion en España** Revista Distribuição e Consumo, 2008.
- NTSP, National Trust for Historic Preservation. **Revitalizing Main Street: a practitioner's guide to commercial district revitalization**. Washington. 2009.
- REPLACIS **Retail Planning for Sustainable Cities**, in URBAN-NET (eds.) Urban-net Research Anthology: 29-34. www.urban-net.org/dsresource?objectid=173135&type=org. URBAN-NET Research 2010
- RESILIENCE ALLIANCE **A Research prospectus for Urban Resilience: a Resilience Alliances Initiative for Transitioning Urban Systems towards Sustainable Futures**, 2007.
<http://www.intelligentcoast.es/downloads/1172764197urbanresilienceresearchprospectusv7feb07.pdf> [consultado em 25 de Setembro de 2010].
- ROCHA, Everardo; AMARAL, Maria. **Consumo e entretenimento: a loja de departamentos como espaço de sociabilidade (1830-1930)**. Comunicação, mídia e consumo. São Paulo. Vol. 6 n. 17 p. 143-160 nov. 2009. Disponível em <http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/viewFile/226/184>. Consultado em 02/06/2012.
- ONECA, C. e SUAREZ, J. (2001). **Geografía Comercial de España**: Cataluña. Revista Distribuição e Consumo, Junho de 2001.
- ORDA, (2011) **The European Outlet Retailers and Developers Association** (ORDA): About Outlets; Disponível em: <http://www.orda-outlets.com/about-outlets/> consultado em 15/03/2011;
- PACIONE, M. **Urban Geography – A global perspective**. Third edition. Routledge. 2009
- PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PLANS, G. E e LOPES A. D. (2006) **Analisi de l'estructura de la superfície comercial a Catalunya**. Una aproximació a la dimension optima dels establiments detallistes. Departament d'Economia i Finances. Creb, PArc Científic de Barcelona.
- PTSSC – **Programma pluriennale del commercio della Lombardia**, 30/09/2009. Disponível em <http://www.prassicoop.it/NORME>; consultado em 01/06/2011.
- RAPPAPORT, Erika. **Art, Commerce or Empire? The Rebuilding of Regemnt Street, 1880-1927**. History Workshop Journal, No. 53 (Spring, 2002), pp. 94-Oxford University Press Stable URL: www.jstor.org/stable/4289775 .Accessed: 12/01/2012 12:49
- RATCLIFFE, J. STUBBS, M. SHEPHERD. **Urban Planning and Real Estate Development**. Second edition. London Spon Press. 2001

- RAZQUIN LIZARRAGA, J.A. **La evolucion de la ordenacion espacial del comercio minorista: hacia una política territorial integrada**. IN: Estudios de Derecha Publica e Economico, Civitas Endesa. Madrid 2003. Disponível em : www.dialnet.unirioja.es
- RIKWERT, Joseph. **A sedução do lugar: a história e o futuro da cidade**. Trad. Valter Lellis Siqueira. São Paulo, Martins Fontes, 2004.
- SANDOVAL-STRAUSZ, A.K. (2010) **Spaces of Commerce: A Historiographic Introduction to Certain Architectures of Capitalism**. Winterthur Portfolio, Vol. 44, No. 2/3 (Summer/Autumn 2010), pp. 143-158
- SEGAWA, H. **Vida e morte de um grande livro**. IN: VITRUVIUS <http://www.vitruvius.com.br/resenhas/textos/resenha018.asp> Acessado em 04/08/2009 Resenha 019/ dezembro 2001dezembro 2001
- SLATER, D. **Cultura do Consumo & Modernidade** - tradução de Dinah Azevedo. São Paulo. Nobel, 2002.
- SEBRAE **Informe Publicitário**: Tome Nota – SEBRAE. < disponível em www.sebrae.com.br, 2007.
- SEBRAE **Conexão Bahia**, numero 161: “Shopping a Céu Aberto” vai Melhorar Vendas no Comércio – SEBRAE. < disponível em www.sebrae.com.br; 2006.
- SEBRAE. **Relatório Final**: Projeto Conceitual Shopping a Céu Aberto, Ilhéus Bahia. OverBoss, 2005.
- SEBRAE. **Relatório Final**: Projeto Conceitual Shopping a Céu Aberto, Itabuna Bahia. OverBoss, 2005.
- SEBRAE. **Relatório Final**: Projeto Conceitual Shopping a Céu Aberto, Jequié Bahia. OverBoss, 2005.
- SEBRAE. Projeto **para revitalização de espaço comercial do centro de Curitiba: modelo shopping a céu aberto**, 2008.
- SEBRAE. **Metodologia Unir & Vencer. Repasse Nacional**. Sebrae Rio de Janeiro, 2010. Apostila.
- SEBRAE. **Termo de Referencia para revitalização de Espaços Comerciais**. UACC – Coletivo, Comércio. Brasília, 2012 (prelo).
- SEMAEST – **Société d’Economie Mixte d’aménagement de l’Est de Paris**. Disponíveis em: <http://www.semaest.fr/article/la-semaest-et-la-cdc-creent-une-societe-d-investissement-dans-les-commerces-de-proximite>. Consultado em 12/06/2012.
- VIVA O CENTRO. **Os centros das metrópoles**: reflexões e propostas para a cidade democrática do século XXI. Apresentação de Marco Antonio R. Almeida São Paulo. Ed. Terceiro Nome. Imprensa Oficial do Estado, 2001
- VIVA O CENTRO. **O Calçamento em Questão: 20 anos de experiência do calçamento paulistano**. São Paulo, Belas Artes, 2000.
- TALLON, A. **Urban Regeneration in the UK**. London, Routledge. 2010

- TAMILIA, R. **The wonderful world of the department store in historical perspective**: a comprehensive international. University of Quebec, 2002. Disponível em <<http://faculty.quinnipiac.edu/charm/dept.store.pdf>> Consultado em 02/06/2012.
- TAMINI, L. **Verso il federalismo Commerciale: La regolazione del commercio in Italia**. Pg. 25-38. In: Ciudades 10 – Generadores de uma Nueva Urbanidade: los espacios comerciales. Instituto Universitario de Urbanística. Universidad de valladolid. 2007. Disponível em : www.dialnet.unirioja.es
- TARRAGÓ, M. B. **Elementos para una nueva dinamización del comercio urbano**. IN: FUTURELX El Nuevo Urbanismo Comercial. Actas y Conclusiones de la I Jornada de Comercio. Elx, Espana (1999) em <www.futurelx.com/docs/jornadas/jorUrban.pdf> 1999.
- VARGAS, H. **O caráter da troca e a alma da mercadoria: reflexões a partir da obra de Marcel Mauss**. IN: II CINCci – Colóquio Internacional sobre Comércio e Cidade: uma relação de origem, 2008. São Paulo. Anais Eletrônico... São Paulo: FAU-USP, 2008.
- VARGAS, H. C. & CASTILHO, A.L.H. **Intervenções em Centros Urbanos: objetivos, estratégias e resultados**. Barueri SP: Manole, 2006.
- VARGAS, H. C. **Espaço terciário: O lugar, a arquitetura e a imagem do comércio**. São Paulo: Editora SENAC, SP, 2001;
- VARGAS, H. **O Comércio e os Serviços Varejistas: Principais agentes de sua inserção urbana**. In Geosp: Espaço e Tempo. No.08. FFLCH-USP. Humanitas. p. 77-87. Dezembro, 2000.
- VILLAREJO, Helena. **Balance de una década de regulación de los grandes establecimientos comerciales em España**. Pg. 39-66. In: Ciudades 10 – **Generadores de uma Nueva Urbanidade: los espacios comerciales**. Instituto Universitario de Urbanística. Universidad de valladolid. 2007. Disponível em : www.dialnet.unirioja.es
- WILLMORE, Barton. **Planning Policy Statement 4: Planning for Sustainable Economic Growth**.Guidance Note. 2009. Disponível em> www.bartonwillmore.co.uk

APENDICE A – Pesquisa de campo e entrevista aplicada na Rua Riachuelo, Curitiba (PR) – Julho, 2011.**Características do Espaço Comercial (EC) – rua o setor**

Q1) Quanto a localização a rua ou espaço comercial está: ☐ Centro histórico, ou principal; ☐ Centro financeiro; ☐ Sub-centro classe média / alta ☐ Sub-centro popular Outros:	Q2) Acessibilidade (meios de transporte disponíveis; integração entre sistemas) / na rua, ou adjacências há: ☐ Ônibus; ☐ Metro; ☐ Facilidade de estacionamento; ☐ Integração de vários Obs:
Q3) Aparência estética da área principal (espaço público): ☐ Bem conservado / limpo; ☐ Bem conservado / sujo; ☐ Mal conservado / sujo; ☐ Abandonado / decadente Outros:	Q4) Mobiliário / Conforto do usuário: ☐ Existente; bem conservado; ☐ Existente/ mal conservado; ☐ Abandonado/ decadente ☐ Inexistente; Outros:
Q5) Quanto a qualidade do passeio: ☐ Novo / totalmente adequado; ☐ Bem conservado; mas inadequado ao PNE; ☐ Mal conservado / inadequado; Obs:	Q6) Comunicação do espaço comercial (placas informativas; mapas; folder; guia turístico; site) ☐ Existente; bem sinalizado; desenvolvido; ☐ Existente, mas inadequado ou insuficiente; ☐ Inexistente; Obs:

Q7) Quanto ao mix de varejo: (após realização de mapeamento e levantamento iconográfico) ☐ Comércio especializado; ☐ Comércio diversificado; ☐ Oferta Equilibrada entre bens e serviço ☐ Demanda de serviços de conveniência Obs:	Q8) Quanto a presença de outras atividades não-comerciais geradoras de fluxo, existem: ☐ Atividades culturais ☐ Atividades de lazer; ☐ Pólo gastronômico ☐ Pólo educacional;empresarial; ☐ Elementos de destaque (museu; atrativo turísticos; Outros:

Quanto a gestão / governança local do EC / organização/manutenção

Q9) O EC já recebeu alguma intervenção urbanística / programa: ☐ Não, esta é a primeira vez; ☐ Sim, mais de 1 vez; ☐ Sim, há mais de 5 anos ☐ nunca Outro:	Q10) Quando em Q9 a resposta for sim, qual a fonte de recursos e forma de gestão: ☐ Totalmente publico; ☐ Totalmente privado ☐ PPP / com recursos públicos ☐ PPP / com recursos privados ☐ Outros (descrever)

Q11)) Quanto a existência de alguma associação comercial/entidade gestora própria: ☐ sim; ☐ não; ☐ vinculada a associação comercial da cidade Descrever ações realizadas:	Q12) Quanto a existência de alguma forma de monitoramento das atividades comerciais: ☐ Sim; feito pela entidade ou grupo gestor ☐ Sim, terceirizado; ☐ Não Descreva o tipo de monitoramento: (ex: numero empresas; rotatividade; ticket médio; oferta-demanda; crescimento superfície comercial; etc)
Q13) Quanto a segurança dos lojistas e usuários, existem serviços: ☐ Privados, e/ou terceirizados para complementar	Q14) Quanto à ações de marketing existe: ☐ Plano de marketing; ☐ Identidade visual própria;

serviços públicos; ☐ Privados; com acompanhamento próprio com próprio (ex: agentes locais; monitoramento, etc); ☐ Nenhum; Outro:	☐ Campanhas promocionais / sazonais; ☐ Material de divulgação; site; jornal; newsletter; etc. Descreva:

Q15) O EC participa / ou já participou de algum programa de melhoria / capacitação das empresas: ☐ Sim, 1 vez; ☐ Sim, mais 1 vez; ☐ Sim, há mais de 5 anos ☐ nunca Descreva o tipo de programa: (ex. modelo SEBRAE; vitrinismo; empreendedorismo)	Q16) Quanto ao horário comercial: ☐ Segue a área central (padrão 8-18); ☐ diferenciado; ☐ flexível, com autonomia ☐ outros (descreva);

Políticas no Poder Público Local / Instrumentos / Mecanismos de incentivo

Q17) Quais destas políticas o Poder Público Local tem implementado para melhorar o desempenho das atividades comerciais urbanas ☐ Zoneamento diferenciado para área comercial ☐ Restrição / Regulamentação sobre construção de grandes empreendimentos comerciais (avaliação de impacto, ações compensatórias, etc); ☐ Legislação específica sobre publicidade e propaganda (ex. lei cidade limpa) ☐ Planejamento das atividades varejistas (monitoramento do setor terciário / estudo de demanda-oferta / priorização de áreas; planos especiais;) ☐ Adequação do horário comercial ☐ Programa de Ruas Comerciais com lei própria; ☐ Projetos pontuais para ruas/setores comerciais;

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:

Q1) Quanto ao tipo do negócio: ☐ Independente (loja única) ☐ Rede local; (citar numero de lojas)	Q2) Caso o estabelecimento comercial seja uma rede, quantas lojas tem no mesmo setor/cidade ou região: ☐ Apenas 1

☐ Rede nacional ☐ Franquia Outros:	☐ De 1 a 5; ☐ De 5 a 10 ☐ Mais de 10 (especificar)

Q3) tempo de atuação no mercado: ☐ 1 a 5 anos; ☐ 5 a 10 anos; ☐ 10 a 20 anos; ☐ Mais de 20 anos	Q4) Forma de administração: ☐ Negócio de família; ☐ Sucessão em curso; ☐ Administrador/ ou equipe de gestão; Outros:

Q5) tamanho aproximado da loja (m2): ☐ Até 200 m2; ☐ 200 m2 a 500 m2 ☐ 500 a 1000m2; ☐ Acima de 1000m2;	Comentários:

INVESTIMENTOS RECENTES NO ESPAÇO FÍSICO / ORIENTAÇÃO VISUAL:

Q6) há quanto tempo fez a ultima reforma / ou alteração de layout: ☐ Menos de 1 ano; ☐ Menos de 2 anos; ☐ Menos de 5 anos; ☐ Há pelo menos 10 anos; Comentários:	Q7) Tem orientação profissional de Visual Merchandising: ☐ Sim; ☐ Nunca; ☐ Algumas vezes; ☐ Só em datas específicas (ex.natal); Comentários:

ATUALIZAÇÃO / PROFISSIONALIZAÇÃO / TREINAMENTO

Q8) participa ou já participou de algum treinamento específico de atualização profissional (por exemplo: vendas, vitrine, atendimento, gestão empresarial; marketing) ☐ Sim, sempre que posso; ☐ Algumas vezes; ☐ Raramente;

- ☐ Nunca tive oportunidade, mas a empresa se interessa;
- ☐ Nunca, não é prioridade;

ENVOLVIMENTO / PARTICIPAÇÃO NA GESTÃO LOCAL

Q9) **participa ou já participou da associação comercial local?**

- ☐ Sim, sempre que posso;
- ☐ Algumas vezes;
- ☐ Raramente;
- ☐ Nunca tive oportunidade, mas a empresa se interessa;
- ☐ Nunca, não é prioridade;

SOBRE O PROCESSO DE REVITALIZAÇÃO DESTE ESPAÇO COMERCIAL

Q10) **qual sua forma de envolvimento no processo de revitalização desta área comercial:**

- ☐ Participei ativamente;
- ☐ Participei só no início / ou em algumas fases;
- ☐ Não participei;
- ☐ Não é prioridade da empresa;

Q11) **quanto aos resultados atingidos após a revitalização:**
(pode marcar mais de uma alternativa)

a) FLUXO DE PEDESTRE/FREQUENCIA

- ☐ Melhorou o fluxo de pedestres, só nos primeiros meses;
- ☐ Melhorou o fluxo de pedestres, e continua surtindo resultados;
- ☐ As melhorias atraíram novo tipo de público

b) RETORNO FINANCEIRO

- ☐ Melhorou em 5%;
- ☐ Melhorou em 10%;
- ☐ Melhorou em 20%;
- ☐ Melhorou mais que 20%;
- ☐ Continua estável;
- ☐ Piorou

Comentários específicos:

SOBRE AS ÁREAS CRÍTICAS DO EC / COMPETITIVIDADE

Q12) **quais destes problemas é mais crítico para o bom funcionamento deste EC, e dependem de esforço conjunto para melhoria?**

Obs: Se este problema incomoda/ prejudica o negócio / marque X classifique o grau de importância de todas as alternativas na 2ª coluna : **A)** Melhoria Urgente; **B)** Está funcionando, mas poderia melhorar; **C)** É necessário mudar, mas pode esperar; **D)** é indiferente / ou não exerce influencia sobre esta área comercial;

☐ Segurança para lojistas e usuários (violência/criminalidade);

☐ Segurança para / vandalismo

☐ Acessibilidade (meios de transporte disponíveis / integração entre eles);	
☐ Estacionamento no meu estabelecimento (impossível de criar/melhorar)	
☐ Estacionamento nas adjacências	
☐ Espaço físico - calçadas	
☐ Espaço físico – mobiliário urbano (bancos/lixeiros/floreiras)	
☐ Espaço físico – conforto do usuário (espaço de permanência / descanso / sanitários)	
☐ Espaço físico – aspecto visual do meu estabelecimento e/ou dos outros, mal conservado, abandonado, inadequado ao padrão geral;	
☐ Problemas de infra-estrutura urbana (sistema viário/pavimentação/ circulação);	
☐ Mercado Imobiliário: imóveis inadequados; patrimônio histórico; altos valores de aluguel; oferta e demanda desequilibrada;	
☐ Limpeza e manutenção;	
☐ Colaboração entre lojistas (participação em campanhas / programas / envolvimento em iniciativas de melhoria);	
☐ Empresas antigas / falta de iniciativa, engajamento / sem poder de mudança;	
☐ Concorrência com os grandes estabelecimentos no local ou nas proximidades;	
☐ Ausência de grandes estabelecimentos ou geradores de fluxo (outras atividade ou uso, como teatro, áreas de lazer, ou eventos);	
☐ Comércio ambulante / informal;	
☐ Conjunto de atividades / usos inadequado (mix lojas, serviços);	
☐ Não há liderança local / ou é desorganizada e incapaz de administrar interesses comuns (associações comerciais; grupo de lojistas; empresários, etc)	

RESULTADOS OBTIDOS (TABULAÇÃO DAS RESPOSTAS) –

Número de entrevistados: 50 (universo – 95)

Propriedade do Imóvel **Reforma com Orientação Profissional** **Última Reforma** **Participação em Treinamentos Empresariais/Eventos:**

Reforma da Loja ocorreu: **Envolvimento no Processo de Revitalização:** **Participação na Associação Comercial:** **Fluxo de Pedestre após a Revitalização:**

Perfil do Cliente após a Revitalização: **Meu Estabelecimento após a Revitalização:** **Perfil do Cliente após a Revitalização:** **Percepção de Segurança:**

Percepção de Vandalismo: **Valores de Aluguel:** **Estacionamento:** **Equipamentos / Infra Estrutura:** **Imagem da Rua:** **Liderança / Governança Local:**

APENDICE B – Questionário aplicado aos gestores regionais no Programa de Revitalização de Espaços Comerciais do SEBRAE NACIONAL

PESQUISA DE CAMPO

OBJETIVO: Caracterização das RUAS (espaços) COMERCIAIS participantes do “Programa de Revitalização de Espaços Comerciais”, no âmbito do SEBRAE.

Justificativa da Pesquisa: Conclusão da TESE de Doutorado em Planejamento Urbano, na referida Instituição. Os dados terão finalidade científica; não são necessárias identificações pessoais; nenhum dado será publicado isoladamente, respeitando a ética no tratamento dos dados coletados;

Orientações: Esta pesquisa será encaminhada pelo **SEBRAE-Brasília**, através do Sr. Ricardo Vilella de Souza, da UACC – Unidade de Atendimento Coletivo Comércio em Brasília, coordenador nacional do ‘Programa de Revitalização de Espaços Comerciais’. As respostas devem ser preenchidas no próprio formulário, pelo gestor local, **e/ou** por outra(s) pessoa(s) envolvida(s) com o Programa (por exemplo, líderes locais que participam da governança, representantes da rua ou participantes da associação comercial); devem ser devolvidas ao **SEBRAE**, que posteriormente encaminhará ao pesquisador de origem para conclusão dos trabalhos;

Obs: trata-se de um questionário estruturado e qualitativo; a maioria das questões pode conter mais de uma alternativa para caracterizar a situação e devem ser assinaladas de acordo com o seu caso; se necessário, também podem ser feitos comentários complementares usando palavras-chave;

1. IDENTIFICAÇÃO do Espaço Comercial (EC) / Programa

- 1.1. **CIDADE / ESTADO onde se encontra o EC:** Resposta:
- 1.2. **Nome da Rua Principal, que dá IDENTIDADE ao EC:** Resposta:
- 1.3. **Área de abrangência do Programa** (em extensão, ou número de quadras):
  - ☐ A rua toda;
  - ☐ até 05 quadras
  - ☐ de 05 a 10 quadras;
  - ☐ área específica, com trechos de mais de uma rua, formando um setor comercial;

Outra situação / detalhes:
- 1.4. **Número de empresas participantes do Programa:**
- 1.5. **A Rua o EC já passou por alguma revitalização urbana anterior?**
  - ☐ Sim, uma vez;
  - ☐ Sim, mais de uma vez;
  - ☐ Nunca;
  - ☐ Não sei responder;
- 1.6. **Contextualização na cidade** (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário, com palavras-chave):
  - ☐ A rua comercial localiza-se no centro principal da cidade, e/ou no centro histórico;
  - ☐ A rua comercial localiza-se num bairro, fora da área central;
  - ☐ A rua comercial foi ou é uma das mais antigas da população; pode ser considerada um lugar de compras tradicional e muito conhecido;
  - ☐ A rua comercial não tem muito destaque como lugar de compras; ou está em declínio nos últimos anos, por outras razões;
- 1.7. **Quanto à classificação do tipo de comércio predominante** (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário, com palavras-chave):
  - ☐ trata-se de uma rua especializada ou para compras por impulso – ou seja, rápidas / para o fluxo de passagem: roupas e acessórios em geral;
  - ☐ trata-se de uma rua especializada em algum tipo de serviço específico (na área médica, ou outro);
  - ☐ trata-se de uma rua especializada para compras por comparação (automóveis, móveis, outros bens de valor agregado superior);
  - ☐ comércio muito diversificado, amplo mix e grande quantidade de serviços;
- 1.8. **Quanto ao tempo de implantação do Programa** (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário, com palavras-chave):
  - ☐ menos de 6 meses;

- ☐ até 1 ano;
- ☐ 2 anos;
- ☐ 3 anos;
- ☐ está na última etapa / ou já foi finalizado;

2. CARACTERIZAÇÃO FUNCIONAL E ESTÉTICA do Espaço Comercial (EC)

2.1. Quanto ao horário de funcionamento do EC (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário, com palavras-chave):

- ☐ A rua comercial funciona no horário padrão (8-18h segunda a sexta/ e ou / até 12-13h aos sábados);
- ☐ A rua comercial funciona até mais tarde por um ou mais sábados no mês;
- ☐ A rua comercial funciona todos os sábados até as 18h ou mais;
- ☐ É flexível para com datas festivas do comércio (Natal, dia das mães, páscoa, etc);
- ☐ tem horário prolongado na época do Natal;
- ☐ não sei responder;

2.2. Quanto à aparência visual do EC, no momento que aderiu ao Programa (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ A rua comercial está bem conservada e limpa; os estabelecimentos comerciais são modestos, mas bem organizados;
- ☐ A rua comercial é bem localizada na cidade, é atrativa, mas alguns estabelecimentos comerciais estão defasados, e poderiam melhorar a apresentação;
- ☐ A rua comercial apresenta declínio visual; os estabelecimentos comerciais são antigos, sujos ou em má estado de conservação; a aparência estética não é agradável, em comparação a comércios mais atuais; existe excesso de publicidade, letreiros, comunicação visual;
- ☐ não sei responder;

2.3. Quanto à comunicação / visibilidade do EC para os usuários (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ A rua comercial está bem sinalizada com placas indicativas e orientações, inclusive em outros pontos da cidade;
- ☐ A rua comercial é citada nos principais guias turísticos, ou mapa de referência da cidade;
- ☐ A rua comercial é indicada para turistas/ moradores regionais como destino de compras;
- ☐ A rua comercial conta com um folder/portfólio indicativo próprio com indicação das lojas/estabelecimentos presentes, bem como serviços;
- ☐ A rua comercial possui site próprio para divulgação dos serviços;
- ☐ Nenhum ou poucos dos elementos citados foram identificados
- ☐ não sei responder;

2.4. Quanto à qualidade do passeio (calçadas), quando aderiu ao Programa (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ bem conservado e com adequação à PNE (portadores de necessidades especiais);
- ☐ bem conservado e sem adequação ao PNE;
- ☐ mal conservado e inadequado (calçadas quebradas e problemas com raízes, manutenção geral);
- ☐ não sei responder;

2.5. Quanto ao mobiliário urbano (lixeiras, bancos, floreiras, espaço para descanso, etc) / conforto do usuário, quando aderiu ao Programa (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ existe, porém é muito antigo;
- ☐ existe, mas não conta com um padrão / linguagem comum e regular, são de épocas e estilos diferentes;
- ☐ é existente, mas mal conservado e inadequado (problemas com raízes, manutenção geral);
- ☐ é inexistente;
- ☐ não sei responder;

2.6. Quanto à disponibilidade de estacionamento / áreas de carga-descarga (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ existem vagas nas frentes das lojas, e/ou em cima das calçadas;
- ☐ muitos estabelecimentos comerciais disponibilizam vagas no interior do lote/edifício suprimindo a demanda;

- ☐ há vagas na via pública, em sistema de rodízio (*tipo zona-azul);
- ☐ existe uma boa quantidade estacionamentos privativos, com um preço justo; muitos lojistas trabalham com sistema de 'convênio' para beneficiar o cliente;
- ☐ vagas de estacionamento/carga-descarga é um grande problema na região onde se encontra o EC;
- ☐ não sei responder;

2.7. Quanto à segurança, o EC (assinale as alternativas que se aplicam ao EC):

- ☐ conta com segurança própria / custeada coletivamente pelos lojistas;
- ☐ conta com segurança própria, mas a cargo de cada lojista individualmente;
- ☐ conta apenas com a segurança oferecida pelo município;
- ☐ não possui nenhum serviço específico/diferenciado nessa área;
- ☐ segurança é um grande problema na região onde se encontra o EC;
- ☐ não sei responder;

2.8. Quanto à existência de apoio para o usuário (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ existe algum ponto de apoio com sanitários / apoio infantil / descanso / telefone / ou acesso à internet;
- ☐ não existe nenhuma estrutura de apoio complementar;
- ☐ não sei responder;

---

3. ORGANIZAÇÃO / GESTÃO / GOVERNANÇA do Espaço Comercial (EC)

3.1. Quanto à adesão ao Programa de Revitalização de Espaços Comerciais (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ a iniciativa partiu exclusivamente dos lojistas/empresários/proprietários locais;
- ☐ os proprietários de imóveis são os mais interessados;
- ☐ a iniciativa foi mista, entre lojistas/empresários/proprietários e associação comercial; e/ou outra associação representativa;
- ☐ a iniciativa partiu do SEBRAE;
- ☐ a iniciativa partiu do Governo Municipal;
- ☐ todos os setores foram igualmente envolvidos na participação do programa;
- ☐ não sei responder;

3.2. Quanto ao nível de motivação/participação no Programa de Revitalização de Espaços Comerciais – Quem está mais motivado na realização dos trabalhos e discussões? (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ lojistas / empresários;
- ☐ proprietários;
- ☐ SEBRAE;
- ☐ Governo Municipal;
- ☐ todos os setores estão igualmente envolvidos/motivados na participação do programa;
- ☐ todos os setores estão igualmente envolvidos/ mas é difícil promover a participação nas reuniões de decisão;
- ☐ conquistar participação e envolvimento tem sido um 'desafio constante' no desenvolvimento do Programa;
- ☐ não sei responder;

Comentários:

3.3. Quanto aos resultados totais ou parciais no âmbito da Governança? (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ o EC organizou uma administração própria / com um os mais funcionários designados para realizar atividades administrativas;
- ☐ foi criada uma associação comercial local;
- ☐ permanece vinculado apenas à associação comercial da cidade;
- ☐ não houve avanço nessa área; organização e liderança ainda é um problema-chave;
- ☐ não sei responder;

3.4. Existe alguma forma de captação de recursos financeiros para custear serviços comuns? (ex. propaganda, eventos, segurança, limpeza, outros) (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ sim (mensalidade, por exemplo);
☐ não;
☐ as empresas maiores / ou outros órgãos contribuem voluntária e esporadicamente conforme a demanda;
☐ é muito difícil realizar qualquer ação coletiva que envolva custos adicionais;
☐ não sei responder;

4. RESULTADOS PARCIAIS OU GLOBAIS ALCANÇADOS COM O PROGRAMA

4.1. Quanto à competitividade, a maior fraqueza do EC é: (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ Shopping Center local ou regional;
☐ Ruas comerciais em outros setores da cidade;
☐ Cidades vizinhas maiores e com mais disponibilidade de comércio/ serviços;
☐ não sei responder;

4.2. Quais os principais objetivos estabelecidos pelo Programa (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ aumentar vendas / desempenho individual das empresas;
☐ melhorar o espaço coletivo (território) onde se localiza o EC em amplos sentidos (estética, funcionamento, condições gerais);
☐ tornar a rua mais conhecida e competitiva em relação à outros ECs na cidade / região;
☐ mudar ou adequar o perfil de funcionamento do EC (melhorar mix, ampliar numero / diversidade lojas, e serviços, horário e funcionamento, etc);
☐ todas as alternativas;
☐ não sei responder;

4.3. Quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos pelo Programa até o momento – ESPAÇO FÍSICO (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ Uma reforma na rua está planejada, mas ainda não foi realizada;
☐ Já foi realizada uma revitalização completa na rua, envolvendo passeio, adequação de sistema viários/ transporte coletivo / equipamentos / comunicação;
☐ não há planos para melhorias físicas no EC;
☐ não sei responder;

4.4. Quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos pelo Programa até o momento – LOJAS (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ foram criados programas de atualização / aperfeiçoamento – tipo vitrine, Visual Merchandising, financeiro para lojistas, mas a adesão é baixa (inferior a 30%);
☐ foram criados programas de atualização / aperfeiçoamento – tipo vitrine, Visual Merchandising, financeiro para lojistas, e a adesão é mediana (entre a 30 - 60%);
☐ foram criados programas de atualização / aperfeiçoamento – tipo vitrine, Visual Merchandising, financeiro para lojistas, e a adesão é boa (superior a 60%);
☐ os lojistas são muito resistentes quanto à participação em programas de atualização e aperfeiçoamento; e/ou não acreditam em necessidade de melhoria;
☐ não sei responder;

4.5. Quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos pelo Programa até o momento – PROMOÇÕES E EVENTOS (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ☐ foram criados eventos para divulgação do Programa na cidade / local da intervenção – com boa adesão dos participantes e comunidade;
☐ foi criado um jornal de divulgação das ações;
☐ foi criado um site / ou uso de outra mídia;
☐ foram criados projetos/eventos complementares na área de cultura e lazer;
☐ foi criado um projeto para explorar o potencial turístico / ou patrimônio histórico vinculado ao EC / entorno;
☐ não sei responder;

4.6. Quanto ao alcance dos objetivos estabelecidos pelo Programa até o momento – VENDAS / DINAMICA ECONOMICA (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ( ) superou as expectativas;
- ( ) melhorou sensivelmente;
- ( ) melhorou pouco ou quase nada;
- ( ) não melhorou nada ainda;
- ( ) não sei responder;

4.7. **Caso o Programa já tenha encerrado alguma etapa, ou parte importante do projeto, há mais de 6 meses** (assinale as alternativas que se aplicam ao EC, comente se necessário):

- ( ) após a finalização de uma / ou mais etapas do Programa, uma liderança continuou desenvolvendo novas ações através de parceria com outros setores da sociedade;
- ( ) após a finalização de uma / ou mais etapas do Programa, uma liderança está trabalhando para ampliar as ações do programa / desenvolver novos projetos;
- ( ) após a finalização de uma / ou mais etapas do Programa, a liderança se desfez e o programa está estagnado;
- ( ) as ações do projeto forma frustradas, com impactos negativos para o EC;
- ( ) não sei responder;

RESULTADOS OBTIDOS – RESPONDENTES – 100%

(Universo – 37 experiências)

Localização

Tempo de implantação do Programa

Classificação do comércio predominante

Horário de funcionamento do EC

Aparência visual

Qualidade do passeio

Comunicação / visibilidade do EC

Mobiliário urbano / conforto do usuário

Estacionamento / áreas de carga-descarga

Apoio para o usuário

Segurança

Iniciativa de adesão ao Programa de Revitalização de EC

Nível de motivação / participação no Programa de Revitalização de EC

Captação de recursos financeiros

Resultados totais ou parciais no âmbito da Governança

Grau de competitividade

Objetivos estabelecidos pelo Programa

Resultados alcançados pelo Programa - LOJAS

Resultados alcançados pelo Programa - ESPAÇO FÍSICO

Resultados alcançados pelo Programa - PROMOÇÕES E EVENTOS

***

Resultados alcançados pelo Programa - VENDAS/DINÂMICA ECONÔMICA

Resultados alcançados pelo Programa após 6 meses