

# MERCADOS MUNICIPAIS EM PORTUGAL – CENÁRIOS PARA 2030

João Manuel Batista Barreta

- Mestre em Gestão do Território  
(Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa)

- Licenciado em Organização e Gestão de Empresas  
(Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa)

## RESUMO:

Ultrapassando três centenas, os Mercados Municipais, em Portugal, enquanto equipamentos do sector do comércio a retalho, têm vindo a perder, nas últimas décadas, o protagonismo e a importância que detinham no que se refere ao abastecimento das populações locais.

As evoluções verificadas, tanto a nível da oferta comercial, com o aparecimento de novos formatos dotados de outros argumentos, bem como as mudanças de comportamento e hábitos de compra e as preferências dos consumidores aliadas às necessidades e prioridades da sociedade actual, são factores marcantes do presente (e, decerto, do futuro) dos Mercados no panorama do sector da distribuição.

Traçar cenários para aquilo que poderão ser os Mercados (Municipais) em 2030, mais do que um exercício de prospectiva, constitui uma via conducente à sensibilização e alerta dos diversos agentes / actores envolvidos no “problema”, sendo que o que importa enaltecer é o papel e a(s) responsabilidade(s) que cada um – Administração (Central e Local), Estruturas Associativas, Operadores / Comerciantes e (...) outros, irá protagonizar em qualquer um dos quatro cenários (e suas derivações) possíveis.

## PALAVRAS-CHAVE:

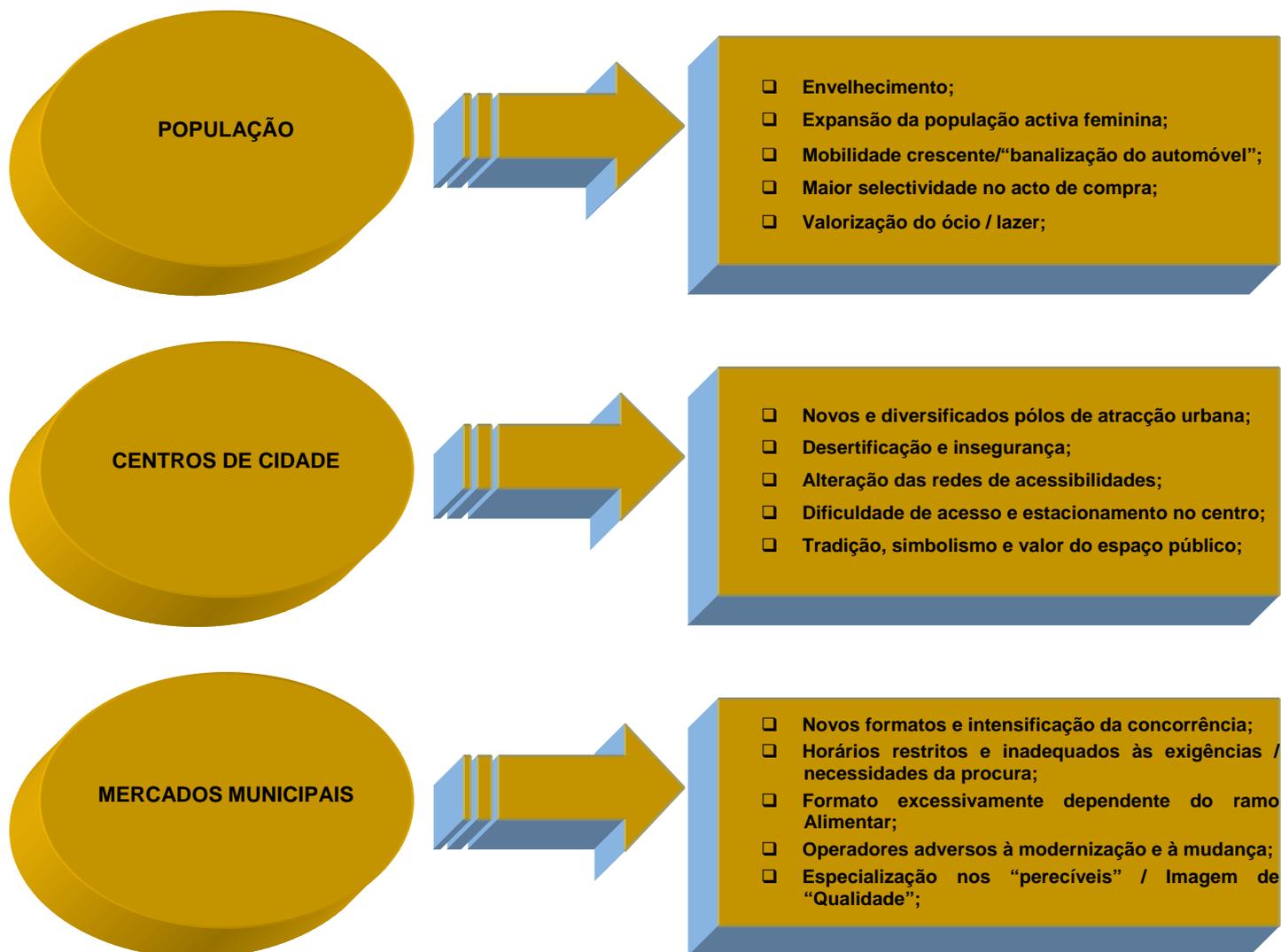
Mercados Municipais, Funções, Actores, Prospectiva, Cenários, Acção

## Situação de Referência dos Mercados Municipais em Portugal

Em tudo, ou quase tudo, o que se relaciona com a Distribuição e o Comércio (e Consumo), os diagnósticos são conhecidos desde há muito, sendo clara a situação de referência do sector.

Em termos da situação de referência dos Mercados Municipais, como corolário do reconhecimento da sua importância e papel que desempenha ao nível do tecido urbano e social, seria pouco prudente, quiçá incorrecto, dissociá-la de uma análise mais abrangente, ou seja, daquilo que se passa ao nível das áreas centrais das cidades, com uma evidente perda de poder de atractividade, e por outro lado, da vertente socio-demográfica, pois também aí as evoluções verificadas exercem necessariamente uma influência que não pode, nem deve, ser descurada (*cf. Figura 1.*).

**Figura 1. Factores marcantes na relação População / Centros de Cidade / Mercados Municipais (em Portugal)**



Fonte: "Organização e Gestão dos Mercados Municipais – Mudar e Inovar para Competir" (Barreta, 2002)

A perda de atractividade das áreas centrais das cidades fica a dever-se, entre outros factores, a fenómenos de desertificação (os espaços de comércio e serviços expandiram-se para além do piso térreo, ocupando pisos superiores que eram vocacionados para uso habitacional), à degradação do edificado (a antiguidade dos edifícios e o seu mau estado de conservação, aliados à complexidade das questões inerentes à propriedade e arrendamento desses espaços impediram que se apostasse mais na sua recuperação), a novos pólos de atracção – “novas centralidades” (o aparecimento das denominadas “catedrais de consumo”, por exemplo, instaladas na periferia, atraem sobremaneira as populações, pelo que o dito “passeio para ver as montras” na Baixa da Cidade / Rua Direita caiu, praticamente, em desuso), ao clima de insegurança (relacionado com outros problemas como a toxicodependência e a marginalidade que afastam também as pessoas dessas zonas da cidade), as dificuldades nas acessibilidades e estacionamento/estacionamento (em determinadas situações os inconvenientes e as perdas de tempo acabam por fazer com que estas zonas sejam preteridas), a problemas ambientais, a espaços públicos pouco convidativos (preservação deficiente do património histórico-cultural, iluminação menos própria, mobiliário urbano desadequado,), etc....

A nível demográfico, as evoluções verificadas e as tendências emergentes, como sejam, a título de exemplo, o envelhecimento da população e o “novo” papel assumido pela mulher na sociedade, em geral, e no meio laboral, muito em particular, associado às preferências e hábitos de consumo, com uma crescente valorização do ócio e lazer conjugados com o acto de compra vieram introduzir novos factores marcantes e decisivos, também, no sector do Comércio, em geral.

Por fim, referência breve às causas “internas”, ou seja, que emergem do sector e das lógicas de mercado subjacentes, associadas à intensificação da concorrência, ao predomínio de empresas de cariz familiar, à formação profissional insuficiente, à especialização e diversificação da oferta, ao aparecimento de novos formatos, aos crescentes níveis de exigência por parte do consumidor, à inovação tecnológica, entre outras.

### **O papel dos Actores (potencialmente) envolvidos**

O papel dos vários actores surge muito condicionado pela “História” do sector de Comércio, em geral, e dos Mercados, muito em particular, no contexto da(s) Cidade(s) em que se inserem, sendo notório o facto de tradicionalmente, aqui no pior sentido do termo, terem sido quase sempre relegados para segundo plano, seja como equipamento comercial, seja como componente urbana ou urbanística do centro das cidade(s), seja como parte integrante das dinâmicas do espaço público envolvente.

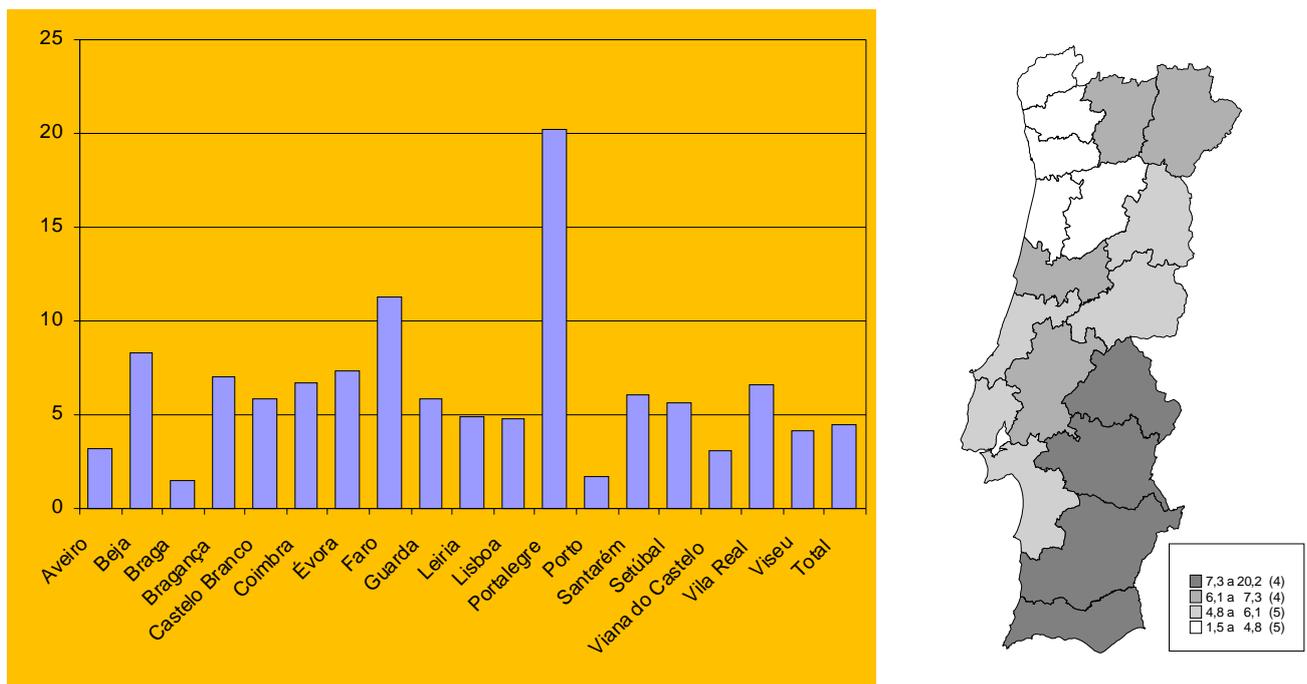
No que diz respeito à **Administração Central**, à data não existirá Organismo (Serviço) activo que detenha a atribuição e/ou competência(s) de, no mínimo, poder sequer visar o conhecimento da realidade e tendências evidenciadas pelos Mercados em Portugal e, muito menos, perspectivar cenários de

desenvolvimento, contribuindo porventura, para a definição de políticas públicas para os Mercados Municipais que se mantêm, ainda, em pleno (!) funcionamento.

Em 2001, a Direcção Geral do Comércio e da Concorrência (DGCC), sob a tutela da Economia, publicou um trabalho que sistematiza resultados de um inquérito às Câmaras Municipais, as quais, diga-se de passagem, também não colaboraram tanto quanto deviam. Depois disso, e passada uma década, não há sequer uma actualização desse trabalho, o que pode revelar, no mínimo (...) a total ausência do tema – Mercados Municipais, das agendas políticas da Administração Central.

O referido trabalho, a que será dado maior enfoque mais adiante, quedou-se pelo diagnóstico, quando a priori já se “adivinhariam” as suas conclusões, no entanto, afigura-se relevante contemplá-lo nesta reflexão, uma vez que se trata de um documento oficial, único aliás, que retrata a situação de referência dos Mercados em Portugal.

**Figura 2. Número médio de Mercados (por cem mil habitantes) – sua distribuição territorial (por Distrito), em 2001**



Fonte: “Mercados Municipais” (Cadernos DGCC, n.º13, 2001)

Para a **Administração Local**, em geral, os Mercados são um problema conhecido, mas quase ignorado e com ténues perspectivas de desenvolvimento. Não será apenas por uma questão de atribuições e competências e/ou falta de meios, mas tratar-se-á mais de uma questionável definição de prioridades de

política local (municipal) para o sector do Comércio, em geral.

Daquilo que julgo conhecer da Administração Local, em Portugal, em concreto no que se refere às Autarquias e aos Serviços que as suas estruturas contemplam, actualmente, as Câmaras Municipais têm a percepção (talvez não, totalmente, assumida) de que já não faz parte da sua esfera de “serviço público”, de forma efectiva, a atribuição de gestão de espaços vocacionados para o desenvolvimento de actividades comerciais. Ou seja, todos terão consciência que a competência municipal que, grosso modo, se traduz(ia) em “(...) assegurar as condições e garantir a qualidade do abastecimento das populações locais, ao nível de bens essenciais, em especial de produtos alimentares frescos (...)” (Barreta, 2003), carece de profunda e urgente reformulação.

É, por isso, comum encontrar, ainda, o argumento de que sendo um “serviço” que a Câmara presta, no âmbito das suas competências, o objectivo não deverá girar à volta da obtenção de lucro. Ora, é precisamente neste ciclo vicioso que reside um dos principais problemas. Não se “rentabiliza” o espaço porque os Mercados são encarados como um serviço que deve ser assegurado às populações, mas (...) ao mesmo tempo a gestão desse serviço acaba por ser, pura e simplesmente, descuidada.

Faria, com toda a certeza, sentido, no tempo em que a oferta comercial retalhista (de frescos e perecíveis) se “resumia”, praticamente, aos Mercados e ao Comércio local, no tempo em que a oferta comercial grossista se “resumia” aos Mercados Abastecedores (de carácter local), no tempo dos Matadouros Municipais, no tempo em que a Fiscalização (e “Sanidade Pecuária”) era assegurada pelas Autarquias, através dos Veterinários Municipais, no tempo em que as Cooperativas conquistaram e tiveram o seu protagonismo “comercial”, etc., etc....

Não significa que as Autarquias tivessem, no passado, essa vocação, no entanto, tais actividades integravam o espectro das suas atribuições/competências, pelo que tinham de ser asseguradas da melhor forma possível.

Em Lisboa, por exemplo, perante um universo de 29 Mercados (Direcção Municipal das Actividades Económicas (DMAE), Câmara Municipal de Lisboa (CML), dados de 2007), será compreensível que a Autarquia não se queira ver forçada a “optar” por este ou aquele Mercado em detrimento de outro(s), mas chegará, decerto, o momento em que deverá assumir responsabilidades e tomar decisões, caso a(s) respectiva(s) Estrutura(s) Associativa(s) não se consiga(m) antecipar e não tome(m) a liderança de necessários projectos para alguns dos Mercados tidos como mais “emblemáticos” da Cidade de Lisboa - Mercado da Ribeira, Campo de Ourique, Benfica, entre outros (*cfr. Figura 3*).

Figura 3. Distribuição espacial dos Mercados Municipais de Lisboa (por tipologia <sup>(1)</sup>), em 2007



Fonte: “Análise da evolução comercial dos Mercados Retalhistas de Lisboa”, Câmara Municipal de Lisboa / Direcção Municipal das Actividades Económicas, 2007.

A eventual transferência da gestão dos equipamentos para um outro nível da Administração Local (Juntas de Freguesia) começa a ser seriamente encarada como uma via possível, no entanto, implicará esforços de concertação que exigirão, no mínimo, a boa vontade, o empenho activo e a (co)participação de todos, na medida em que, certamente, emergirá sempre a questão dos recursos.

No que se refere às **Estruturas Associativas (Comerciantes dos Mercados)**, a sua capacidade de afirmação é similar à força da sua voz, ou seja, a mobilização dos Comerciantes, actuais e potenciais associados, carece de maior (...) capacidade de envolvimento, esforço de participação e responsabilização.

Só a partir do momento em que as **Associações** consigam mostrar aos seus associados os reais benefícios das acções / projectos que poderão levar a cabo (animação e dinamização do(s) Mercado(s), por exemplo), é que tudo se poderá tornar mais exequível. A ambição evidenciada pelos desejáveis projectos é decisiva, pelo que a possibilidade de avançarem com propostas mais inovadoras (assumir a gestão do(s) Mercado(s), por exemplo) poderá constituir-se como um trunfo importante numa futura e desejável negociação com a(s) Autarquia(s). Trata-se de privilegiar uma postura pró-activa em detrimento de meras reacções inconsequentes a ideias ou projectos “alheios” e aparentemente adversos.

<sup>(1)</sup> “Análise da evolução comercial dos Mercados Retalhistas de Lisboa”, (CML / DMAE / DUC / DEAJ, 2007).

As tipologias (A, B e C) resultam da performance de um conjunto de indicadores – nº de comerciantes, nº de pontos de venda, área comercial, taxa de ocupação e estrutura física e funcional.

## **Caracterização dos Mercados Municipais (em Portugal) – Notas conclusivas de inquérito às Câmaras Municipais**

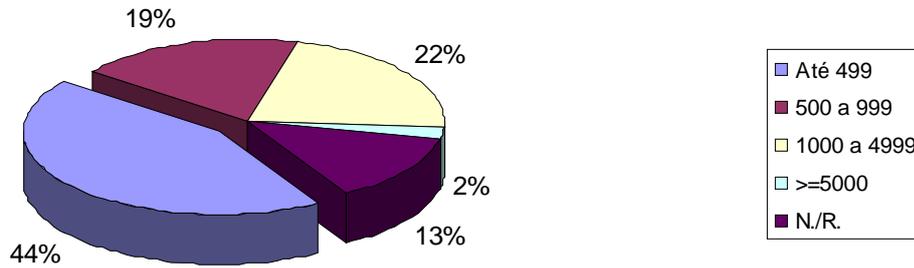
O objectivo subjacente à realização (trabalho de campo e preparação do relatório), no ano 2000 (por parte da Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência (DGCC)), do inquérito sobre os Mercados Municipais, remetido às Câmaras Municipais, incidiu no conhecimento e caracterização de um segmento importante do comércio retalhista, dado afigurar tratar-se de uma tipologia de oferta comercial ainda mal conhecida e que parece despertar pouco interesse em análises e trabalhos de investigação sobre o sector.

Assim, e com vista à referida caracterização dos Mercados Municipais (excluindo as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores), importa clarificar alguns dos conceitos adoptados. Entendeu-se por Mercado Municipal (ou “Praça”) *“a estrutura de venda a retalho de produtos alimentares, com acentuada predominância de produtos frescos, organizada em postos de venda independentes e disposta de uma entidade gestora com competência sobre a localização dos vendedores e lojistas e os convenientes serviços de apoio”* (DGCC, 2001).

Em síntese, da análise das respostas recepcionadas, enumeram-se as principais conclusões (extraídas pela DGCC) e que melhor caracterizam a realidade dos Mercados Municipais existentes em Portugal:

- Dos 350 Mercados Municipais identificados, apenas 21% foram construídos na década de noventa. Em contrapartida, percentagem mais significativa, ou seja, cerca de 30% dos Mercados foram construídos anteriormente a 1971. Estes valores permitem concluir pelo estado de “*Velhice*” e de “*Razoável Antiguidade*” da maioria dos Mercados;
- A totalidade dos Mercados é de “*Propriedade Pública*”, sendo pertença da Administração Local. Quanto à gestão dos mercados, tem-se mantido inalterado, ao longo do tempo, o modelo de “*Gestão Pública*”, o qual assenta basicamente em regulamentos municipais, sendo que em alguns aspectos os mesmos revelam-se bastante antiquados;
- Quanto à dimensão física, constata-se que 88% dos Mercados apresentam áreas totais inferiores a 10.000 m<sup>2</sup>; 86% apresentam áreas cobertas inferiores a 5.000 m<sup>2</sup> e 63% apresentam áreas comerciais inferiores a 1.000 m<sup>2</sup>. De salientar que, no que respeita à área comercial, 44% dos Mercados detêm áreas comerciais inferiores a 500 m<sup>2</sup>, valores bem elucidativos da dimensão exígua de elevado número de Mercados (*cfr. Figura 4.*);

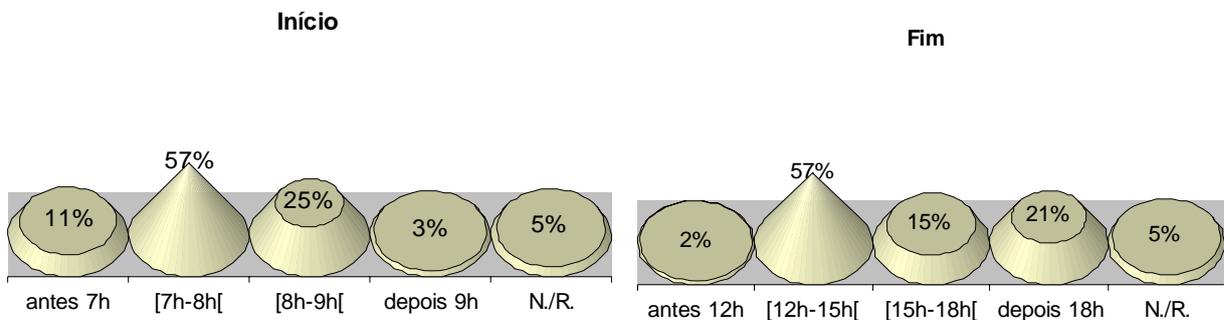
**Figura 4. Área Comercial (metros quadrados), em 2001**



Fonte: "Mercados Municipais" (Cadernos DGCC, n.º13, 2001)

- No que respeita aos períodos de funcionamento, verifica-se que a grande maioria dos Mercados identificados (63%) apresenta um período de funcionamento semanal de seis dias. De um modo geral o início do funcionamento ocorre entre as 6 e as 8 horas e o final entre as 13 e as 19 horas. O horário mais frequente para o início do aprovisionamento dos vendedores situa-se entre as 6 e as 8 horas, enquanto a sua conclusão apresenta uma grande dispersão temporal. Quanto ao horário de venda ao público, geralmente o início (abertura) acontece entre as 7 e as 9 horas e o final (encerramento) entre as 12 e as 15 horas (*cfr. Figura 5.*);

**Figura 5. Horário de venda ao público, em 2001**

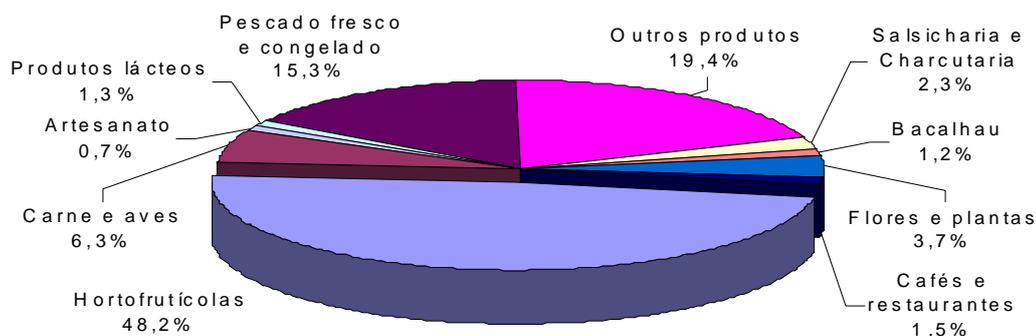


Fonte: "Mercados Municipais" (Cadernos DGCC, n.º13, 2001)

- Os espaços de venda da totalidade dos Mercados cifram-se em 29.873, dos quais 53% são bancas, 31% são terrados e 16% são lojas. A dimensão dos Mercados em número de espaços de venda e de operadores revela-se, tal como acontecia com a dimensão física e na maioria dos casos, bastante diminuta. Assim, 50% dos Mercados apresentam menos de 20 bancas, 63% comportam menos de 10 lojas e em 68% há menos de 50 operadores comerciais;

- O rácio “número de espaços de venda / operador”, atinge o valor mais significativo para as bancas (1,48 bancas/operador), seguindo-se os terrados (1,26) e, por último, as lojas (1,18);
- Ao nível da estrutura funcional dos espaços de venda, constata-se que o comércio de “*Hortofrutícolas*” absorve 48% dos espaços de venda, seguindo-se o comércio de “*Outros Produtos*” que ocupa 19% dos espaços e o comércio de “*Pescado Fresco e Congelado*” que é realizado em 15% dos espaços. Considerando os diferentes tipos de espaços de venda, regista-se que bancas e terrados são utilizados, preferencialmente, no comércio de “*Hortofrutícolas*” (55% e 57%, respectivamente), enquanto as lojas apresentam incidência mais expressiva no comércio de “*Carne e Aves*” (30%) e “*Outros Produtos*” (29,1%) (cfr. *Figura 6.*);

**Figura 6. Distribuição dos espaços de venda por ramo de actividade, em 2001**

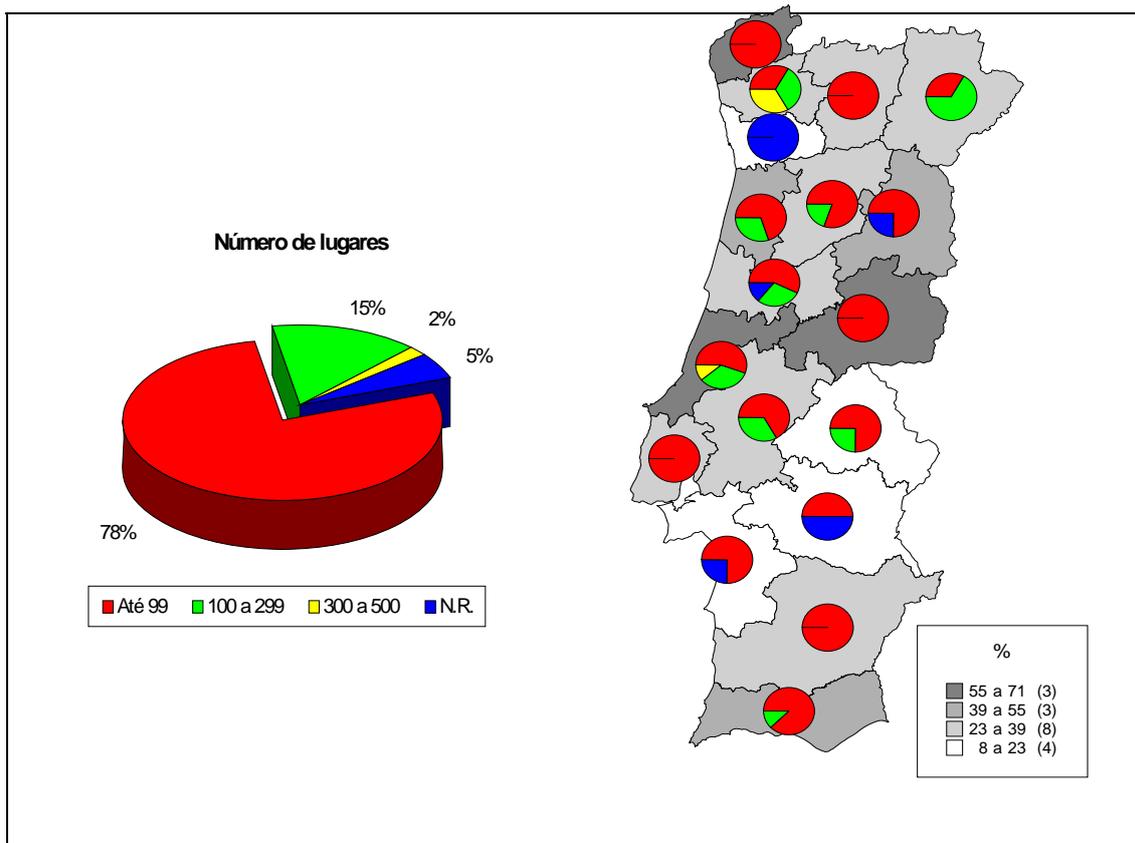


Fonte: “*Mercados Municipais*” (Cadernos DGCC, n.º13, 2001)

- No que respeita à dimensão física dos espaços de venda verifica-se que 63% das bancas tem menos de dois metros de “*Frente Linear*”, 59% das lojas possui uma “*Área*” que varia entre quinze e trinta metros quadrados e 74% dos terrados apresenta uma “*Área*” inferior a cinco metros quadrados;
- Relativamente às taxas de ocupação dos espaços de venda foi observada a existência de uma multiplicidade de unidades de medida. Em regra, a ocupação permanente de um espaço de venda está associada a taxas de ocupação/utilização mensais, enquanto a ocupação esporádica parece estar relacionada com a existência de taxas diárias. No que respeita à taxa inicial de acesso, esta depende da natureza do processo de adjudicação dos espaços de venda, que, na maioria dos casos, assume a forma de “*Arrematação em hasta pública*”, tendo a taxa de acesso o valor da referida arrematação;

- No que concerne a uma das questões recorrentemente focadas com um dos pontos fracos ao nível do “apoio” ao equipamento comercial, refira-se que, apenas 32% dos mercados possui “*Estacionamento próprio*”, e destes a grande maioria apresenta uma capacidade de estacionamento inferior a cem lugares, característica que não deixa de ser sintomática da fraca competitividade destas estruturas comerciais (*cf. Figura 7.*);

**Figura 7. Mercados Municipais dotados de estacionamento próprio (escala de cinzentos) e respectiva capacidade, em 2000**



Fonte: “*Mercados Municipais*” (Cadernos DGCC, n.º13, 2001)

- Os resultados do inquérito revelam que muitos Mercados, sobretudo nas pequenas cidades e vilas, funcionam como pólo dinamizador da realização de “*Outros Mercados e Feiras*” na sua área circundante, em determinados dias da semana ou do mês. Assim dos 659 Mercados ou Feiras referidos pelas Câmaras, 22% realiza-se na área circundante dos Mercados Municipais (Praças), 8% no seu interior e 70% realiza-se noutros locais do Município;
- Os produtos comercializados nas Feiras realizadas nas áreas circundantes dos Mercados Municipais são maioritariamente “*não alimentares*”, com destaque para os “*têxteis*”, “*vestuário*”, “*calçado*” e

“utilidades para casa”. Quanto aos “Outros Mercados e Feiras” realizados no concelho, cuja periodicidade de realização mais frequente é anual ou mensal, os produtos mais transaccionados são os “pessoais” e os “alimentares”;

- Uma referência, ainda, para os “Regulamentos Municipais”, que se constituem como instrumento legal obrigatório para a organização e gestão do funcionamento dos Mercados Municipais. A informação recolhida, a partir dos 109 Regulamentos recepcionados pela DGCC, apresenta uma relativa homogeneidade em termos estruturais, imposta em grande parte, pelo quadro legal existente, que estabelece quer os princípios gerais e orientadores do funcionamento dos Mercados Municipais, quer um conjunto de normas de actuação rigorosas (nalguns casos, obsoletas). A abrangência dos Regulamentos é muito vasta, definindo minuciosamente um vasto leque de procedimentos e exigências, de entre os quais se destacam os relacionados com a adjudicação dos espaços de venda, a transmissão dos espaços de venda, a beneficiação e conservação dos espaços de venda, os direitos e deveres dos comerciantes e o regime de contra-ordenações e coimas a aplicar.

### **Mercados Municipais e alguns sinais acerca de funções “menos perceptíveis”**

Os Mercados Municipais, em Portugal, desempenham outras funções para além das que à partida parecerão mais lógicas e imediatas, como será o caso daquelas que resultam de uma óptica meramente económica (comercial) e que por isso serão mais facilmente perceptíveis e mensuráveis através da aplicação de determinados métodos, como o inquérito a que foi feita referência anteriormente.

Sendo certo que a função de abastecimento público das populações locais, basicamente ao nível do alimentar, embora menos pujante, não é de menosprezar, visto continuar a constituir um importante meio para disponibilizar produtos de primeira necessidade, merecendo a confiança e a preferência de uma parte apreciável dos consumidores, o que é facto é que a oferta de uma ampla variedade dos denominados perecíveis / “frescos” faz com que a nível do ramo alimentar os Mercados consigam ainda, apesar das dificuldades, ombrear com outros formatos cujos argumentos apresentados pareceriam mais fortes, sendo que a especialização nesses produtos teve, pelo menos, o mérito de garantir uma imagem e um estatuto de qualidade dos produtos comercializados perante a população consumidora.

Não sendo de descurar tal função, é consensual que a inovação poderá residir, também, na abordagem de outras funções, aparentemente menos evidentes, que, por essa mesma razão, poderão ser as que melhor potenciarão a revitalização e dinamização do equipamento.

A tradição comercial, o valor patrimonial do imóvel, a sua centralidade, os usos e os costumes enraizados, o valor sócio-cultural e os hábitos de consumo da população, remetem, por vezes para segundo plano, outras funções, eventualmente, menos perceptíveis, como sejam:

#### **i) Fomentador de economias de escala**

O consumidor ao privilegiar parâmetros como a facilidade e a comodidade no acto de compra, encontra uma concentração de oferta que lhe permite comprar rapidamente o que procura num único espaço, sendo que a localização central e a proximidade do núcleo de concentração do restante comércio local lhe facultam a desejável e necessária complementaridade. Atendendo à crescente importância que o factor tempo tem vindo a conquistar no quotidiano das populações, o facto de se tornar possível comprar quase tudo num só espaço, ou pelo menos numa área relativamente restrita, possibilita ganhos de tempo que contribuem decisivamente para fomentar aquilo a que economicamente se apelida de economias de escala (puramente numa óptica da procura, neste caso).

#### **ii) Regulador (local) de concorrência e preços**

A significativa concentração de pontos de venda, com uma oferta muito semelhante, e aparentemente com recursos muito “nivelados”, fomenta a competitividade, já que há necessidade de recorrer a factores distintivos no sentido de almejar uma discriminação positiva aos olhos do cliente/consumidor. Tal situação, acaba por contribuir, geralmente, para um nivelamento dos preços praticados, reflexo também do tipo de gestão do negócio adoptada, ou seja, desconhecimento de práticas de gestão que permitam “trabalhar outras variáveis” para além do preço. Naturalmente que o sistema de propriedade e de gestão actuais permitem uma redução dos custos individuais, tornando assim, ainda, mais viável a manipulação do factor preço.

#### **iii) Gerador de efeitos positivos nos espaço exterior envolvente**

Atendendo à sua localização estratégica e, conseqüentemente, aos fluxos gerados pelos atractivos de tal equipamento, há uma evidente capacidade de potenciar a terciarização da zona envolvente, com a instalação de estabelecimentos de Restauração, Serviços, Comércio Especializado, entre outros. Outro dos efeitos relaciona-se com a necessária reabilitação e requalificação dos bairros / núcleos históricos, já que o contributo de um equipamento comercial de tal dimensão e atractividade não será de desprezar. Aliás, os seus valores, patrimonial e comercial, constituirão um ponto de partida para que se possam vir a assumir como uma importante âncora no sentido de promover a própria revitalização do centro das cidades, invertendo o actual panorama de degradação e desertificação já diagnosticado.

#### **iv) Produtor de serviços**

Um dos aspectos que ainda distingue os Mercados, relaciona-se com a possibilidade de preparar os produtos comercializados, não sendo por isso de todo “inocente” o facto de outros formatos, mais recentes, terem vindo a apostar posteriormente, por exemplo, em Peixarias. Isto é, há relativamente pouco tempo, as denominadas médias / grandes superfícies comercializavam peixe congelado e/ou embalado, tendo-se

apercebido que o cliente/consumidor valoriza grandemente a possibilidade de o comerciante “arranjar e preparar o peixe”, serviço então não prestado nessas superfícies comerciais.

Com a “Carne” passava-se exactamente o mesmo, lacuna essa que também foi ultrapassada, através de secções próprias que mais não serão do que a “criação de Talhos no interior das superfícies comerciais” (Barreta, 2003), passando a prestar também um serviço já facultado nos Mercados. O armazenamento local dos produtos e a já referida concentração de estabelecimentos permite disponibilizar os mesmos de imediato, o que vai de encontro a atributos crescentemente mais valorizados por parte da procura, ou seja, a rapidez e a comodidade.

#### **v) Produtor de imagem**

Um dos pontos em relação ao qual as vantagens susceptíveis de extrair serão múltiplas, relaciona-se com a imagem que os consumidores têm da oferta de uma boa relação qualidade / preço, principalmente nos alimentares perecíveis, já que se trata de uma combinação de variáveis que muitas organizações empresariais perseguem e publicitam, mas que raramente conseguem fazer perdurar no tempo. Uma outra função potencialmente geradora de vantagens relaciona-se com o facto de, na maioria dos casos, simbolizarem e referenciar a própria localidade onde estão inseridos, constituindo inclusive, para alguns estratos da população, local de visita (e compra !) obrigatória. É de referir também a questão do atendimento, aqui sim personalizado, e revelador da originalidade e tradição portuguesa dos típicos pregões populares (o comércio pitoresco) e a sua importância e valorização sócio-cultural crescentes.

#### **vi) Distribuidor do produto local**

Num momento em que se reflecte e pondera a auto-sustentabilidade das nações (e das regiões), naquilo que se refere, em concreto, à produção agrícola, mas também no sector das pescas, por exemplo, em especial num enquadramento de crise generalizada em que a afirmação e a valorização do produto local emerge e conquista acérrimos defensores, os Mercados assumem uma função crucial, no que diz respeito, também, ao escoamento das produções locais (especialmente, naquilo que é o resultado do trabalho de pequenos produtores locais / regionais, cujo rendimento adicional daí advindo constitui-se como parcela fundamental do rendimento familiar). Esta função (de poder garantir, internamente, a produção necessária à satisfação da procura existente) associada à preferência crescente dos consumidores pelo(s) produto(s) naturais e/ou biológico(s) constituir-se-á, de facto, como uma função, ainda pouco perceptível, mas decerto emergente, dos Mercados em Portugal.

### **Análise SWOT**

Mais do que elencar os pontos fortes e pontos fracos, as oportunidades e ameaças (*cfr. Figura 8.*), descritos, no entanto, de forma bem mais exaustiva no documento de trabalho “*Organização e Gestão dos*

*Mercados Municipais – Mudar e Inovar para Competir*” (Barreta, 2002), relevará de forma mais pertinente para a presente reflexão analisar opiniões/interesses das partes, questionar o papel / responsabilidade(s)) dos diferentes actores face à realidade evidenciada pelos diagnósticos, ponderando, também, assim alguns tópicos que poderão conduzir, não só à “reconfiguração” do formato, mas também, pela evidente inter-relação, à redefinição do nível de acção / intervenção dos agentes envolvidos (*cf. Figura 9.*)

**Figura 8. Análise SWOT (Mercados Municipais em Portugal)**

### 😊 PONTOS FORTES 😊

- ☉ Especialização em produtos frescos (boa imagem e de “confiança”);
- ☉ Concorrência entre vários operadores com oferta de variedade (qualidade e preços);
- ☉ Atendimento personalizado;
- ☉ Garantias “municipais” (sanidade pecuária, limpeza e higiene...);
- ☉ Zona de influência abrange um território bastante alargado;
- ☉ Valor histórico-patrimonial de interesse público;
- ☉ Forte identidade com o espaço urbano;
- ☉ Lugar de encontro e convivência social por eleição;

### ☹ PONTOS FRACOS ☹

- ☹ Ausência de um elemento “âncora”;
- ☹ Ambiente físico pobre e pouco atractivo;
- ☹ Escasso nível / falta de serviços;
- ☹ Reduzida dimensão dos estabelecimentos;
- ☹ Desajustamento entre a oferta existente e a procura actual (essencialmente ao nível do Alimentar);
- ☹ Desfasamento das instalações, face às exigências da procura;
- ☹ Dificuldades de acesso e estacionamento;
- ☹ Capacidade financeira dos operadores debilitada;
- ☹ Desconhecimento das necessidades de formação profissional e fraca apetência dos visados para frequência de acções;
- ☹ Desconhecimento de técnicas de *merchandising*, animação comercial e promoção;
- ☹ Pequenos estabelecimentos sem organização empresarial;

### ↗ OPORTUNIDADES ↗

- ↗ Qualidade dos produtos comercializados;
- ↗ Consumidores mais exigentes, informados;
- ↗ Maior predisposição da procura para produtos “naturais”;
- ↗ Valorização pela procura de aspectos como o atendimento personalizado e satisfação plena das necessidades;
- ↗ Tendência crescente para a revitalização urbanística e comercial do centro das cidades;
- ↗ Administração (Central e Local) encara cada vez mais os Mercados como um “valor urbano” capaz de criar mais “centralidades” e gerar fluxos;
- ↗ Saturação do consumidor face ao formato hiper;

### ↘ AMEAÇAS ↘

- ↘ Óptica de gestão pouco “empresarial”;
- ↘ Excessiva dependência face aos meios / recursos autárquicos;
- ↘ Horários praticados inadequados à procura actual / potencial;
- ↘ Pouca receptividade à modernização, pelos operadores;
- ↘ Concorrência mais agressiva face à aposta de outros formatos em segmentos como o hortícola/fruta, peixe, carne;
- ↘ Mercados “marginais” (ambulantes, por exo.) junto ao Mercado;
- ↘ Fraca adesão a iniciativas que promovam o Associativismo;
- ↘ Escalão etário dos operadores é elevado e o recurso à formação profissional é muito raro;
- ↘ Inexistência de uma política para o Comércio, por parte das Autarquias;

Fonte: “*Organização e Gestão dos Mercados Municipais – Mudar e Inovar para Competir*” (Barreta, 2002)

A análise SWOT evidencia e fundamenta a ideia de que terão de ser os Mercados a ir ao encontro dos seus clientes, daí a importância de ser contemplada, ainda que esquematicamente, neste documento, pois revela-se crucial conhecer cabalmente a situação de referência de modo a perspectivar futuros plausíveis, reconhecendo-lhe, por isso, virtudes e defeitos, mas com plena consciência de que uns serão mais desejáveis do que outros. Para tal é fundamental, não só identificar as variáveis sobre as quais é possível actuar, mas também (re)conhecer todas as outras.

### **Prospectiva e Cenários – aplicação ao caso dos Mercados**

Trabalhar em prospectiva extravasa, em muito, um dos seus *outputs* mais apreciados pela generalidade dos distintos públicos. Refiro-me, em concreto, à possibilidade de traçar cenários (prováveis, uns mais que outros, mas todos, decerto, plausíveis!) ilustrativos de futuros possíveis.

Ou seja, não se trata de predições, planos ou de “projectar” futuros singulares, mas sim de hipóteses, sendo que a pretensão de quem traça cenários reside, entre outras abordagens possíveis, na clarificação e descoberta da incerteza, na identificação rápida da transformação e na posterior e necessária adaptação à mudança no ambiente do negócio através de planos contingentes e de estratégias.

A sugestão daquilo que poderá vir a ser o futuro dos Mercados (Municipais), justificando o exercício de cenarização (para o horizonte temporal de 2030), constitui-se como um objecto (micro) de estudo, raramente trabalhado com recurso a tal tipologia de “ferramentas”, daí também os riscos de uma tal aplicação.

Tratando-se de um exercício prático, em que a aplicabilidade, sendo mais ou menos adequada, pode, sem dúvida, ser posta em causa, o objectivo subjacente reside, em parte, na promoção do debate de um problema existente, sendo, reconheça-se, bem mais ambicioso, na mensagem de alerta / despertar de consciências que se pretende induzir.

As prováveis reacções, mais ou menos adversas, aos vários cenários (e / ou suas derivações), deixarão bem evidentes a postura - acção ou inacção dos distintos intervenientes perante o problema, podendo denunciar, igualmente, a tendência e / ou justificação das políticas / medidas / acções já implementadas ou a implementar.

Esclareça-se, também, que a ideia não é defender um cenário em detrimento de outro(s), mas sim elencar as possibilidades que se deparam face ao que tem sido (ou não !) feito pelos Mercados e, a partir daí, sensibilizar e/ou alertar as partes envolvidas para o que se pode fazer e/ou os riscos associados de nada se fazer.

E porque as incertezas, num tempo já de si de grande incerteza, são múltiplas, é extremamente importante colocar um conjunto de interrogações prévias cuja discussão (e respostas possíveis), podem trazer elementos de reflexão cruciais, condicionando de forma decisiva a evolução próxima e por consequência a contextualização dos vários cenários.

## Questões (?) para reflexão prévia e respectivas “palavras-chave”

Num primeiro nível, poder-se-ão colocar questões (para reflexão conjunta dos actores envolvidos e/ou a envolver) como sejam:

- ❖ Será que a extinção dos Mercados poria em causa o abastecimento das populações locais (ao nível de carne, peixe, frutas e hortaliças, por exemplo)?
- ❖ Haverá mercado para os Mercados?
- ❖ Conhecerão os Mercados os seus clientes e respectivas necessidades?
- ❖ Serão os Mercados, como formato comercial, equipamentos sustentáveis?
- ❖ Terão as Câmaras Municipais vocação para gerir “Comércio”?
- ❖ Será que a perda de receitas (provenientes das taxas pagas pelos Comerciantes) teria efeitos graves e irreparáveis nas contas dos Municípios?
- ❖ Será que as Autarquias dispõem de contabilidade “analítica” para os seus Mercados?
- ❖ Deverão os Mercados permanecer Municipais?

(...)

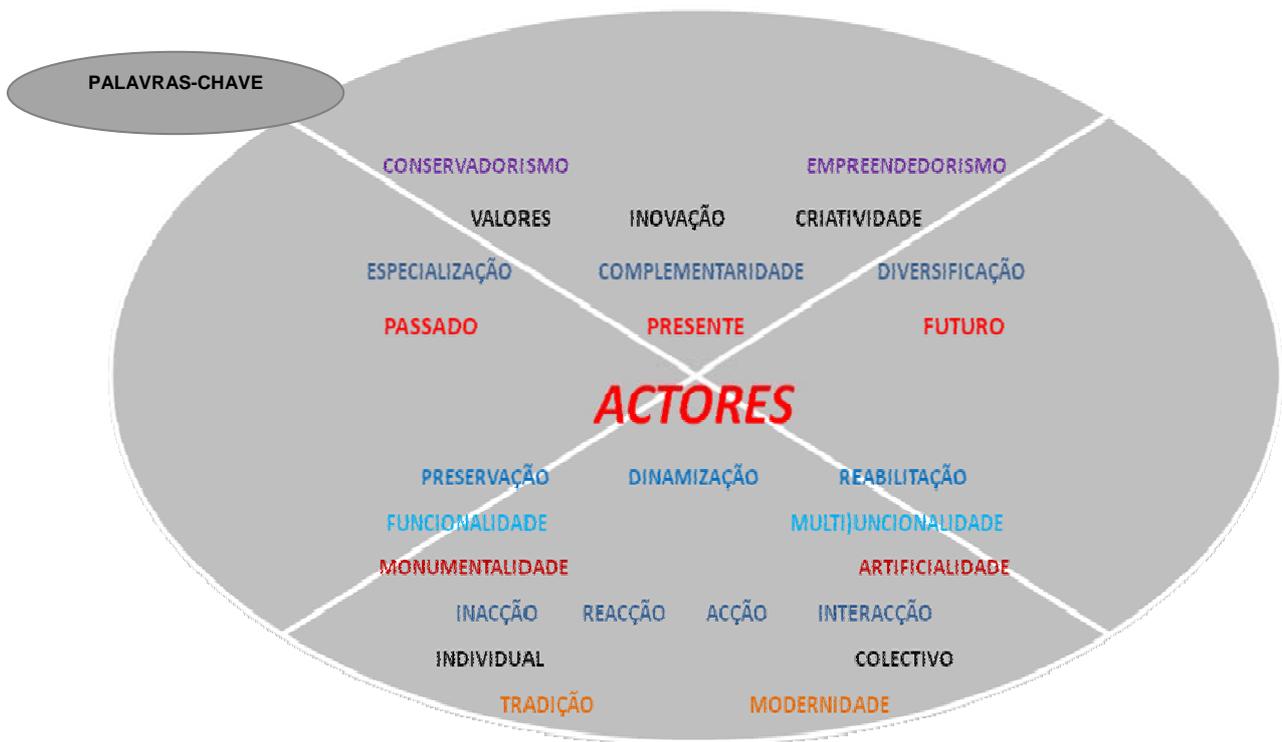
Num segundo nível, poder-se-ão colocar outro tipo de questões, ou hipóteses de trabalho, para perspectivar futuros possíveis, como sejam:

- ❖ Encará-los como espaços relacionais e “estruturadores” de bairros, vilas e cidades?
- ❖ Viabilidade de os poder trabalhar como “veículos” de desenvolvimento endógeno?
- ❖ Torná-los (requalificados / dinamizados) em equipamentos eficazes e eficientes?
- ❖ Transformá-los num dos expoentes máximos (reconhecido) da “qualidade de vida”, por via da aceitação generalizada da sua credibilidade como principal meio de abastecimento saudável de produtos frescos / perecíveis?
- ❖ Possibilidade de os viabilizar como equipamentos colectivos de Comércio e Serviços, de afirmação crescente no espectro concorrencial da actividade económica local?
- ❖ Apostar nos Mercados como “imagem de marca” das cidades e dos seus centros?
- ❖ Constituí-los como loja-âncora dos centros das cidades?
- ❖ Privilegiá-los como “veículo” de divulgação, mas também de envolvimento activo e participativo das populações locais, em temas emergentes e relacionados com saúde pública urbana (segurança alimentar, ambiente e desenvolvimento sustentável, assistência e apoio social, estilos e condições de vida, pobreza e exclusão social, multiculturalidade, comércio justo, comércio étnico, etc...)?

(...)

Da reflexão resultante das vastas “possibilidades” que as questões colocadas sugerem, bem como daquilo que tem sido e que se conhece do pensamento dominante por parte dos vários actores – Administração Central, Administração Local, Estruturas Associativas, Comerciantes, etc..., resulta, a título de reflexão síntese, o exposto na *Figura 9*, na qual se visa ilustrar e contemplar ideias, conceitos, pensamentos e/ou meras opiniões possíveis, mas que são determinantes, daí as ditas “palavras-chave” essenciais para o pretendido exercício de cenarização.

**Figura 9. As palavras-chave da narrativa dos Mercados Municipais em Portugal, de acordo com o “jogo” de actores**



Fonte: Elaboração do autor

## **Cenários possíveis para 2030 (?)**

Face ao exposto, e atendendo também a um conhecimento aceitável da realidade e de “ocorrências” em curso, afigura-se plausível traçar quatro cenários “ilustrativos” daquilo que poderão vir a ser os Mercados em Portugal (em 2030) (*cf.* *Figura 10*).

- **Cenário 1 – “*INVESTIR DESISTINDO*” (*Não os Matem, que Eles Morrem*)**

Corresponde à ideia de que os Mercados poderão não ser sustentáveis a médio / longo prazo (relação custo-benefício desequilibrada, na óptica da contabilidade autárquica), mas ainda assim, com alguma réstia de preocupação com o serviço prestado ao munícipe, em termos de “garantir” o abastecimento local das populações.

São assegurados, pela Autarquia, os serviços mínimos e as condições básicas para a abertura e funcionamento (higiene, segurança, manutenção, “fiscalização”, etc...) sendo os serviços municipais preponderantes – Higiene e Limpeza, Fiscalização e a “Secção” de Taxas e Licenças.

As personagens municipais que prevalecem são “interpretadas” pela figura do Encarregado e / ou pelo Fiscal Municipal, cabendo ao Comércio um papel de “quase figurante”.

Neste cenário, uma das derivações possíveis poderá até apontar para a adjudicação do Mercado (ou melhor, da sua gestão) a uma empresa de gestão de condomínios, tal a passividade, o desinteresse e a desresponsabilização das partes.

No extremo, e no horizonte temporal definido (2030) poder-se-á estar perante o inevitável desaparecimento dos Mercados, especialmente daqueles que nem o valor patrimonial do edificado os possa “salvar”.

- **Cenário 2 – “*INVESTIR DESINVESTINDO*” (*Vão-se os Anéis, Ficam os Dedos*)**

Conscientes da importância que os Mercados assumem no contexto urbano em que se inserem, mais do ponto de vista urbanístico e patrimonial do que da actividade económica instalada, não se coloca a hipótese, a curto / médio prazo, de “vir a encerrar totalmente” o equipamento.

Há a percepção, por parte das Autarquias, de que dispõem de um património (imobiliário) de localização privilegiada no centro da cidade, que poderão rentabilizar (até para equilíbrio das suas contas), pelo que começam a privilegiar-se estratégias de rentabilização do espaço, com a realização de eventos, aluguer de espaço(s) para iniciativas de carácter “estranho” ao seu objecto comercial, e que, em boa verdade, não contribuem de forma directa para a dinamização ou promoção dos Mercados.

Deixando transparecer que os Mercados continuam a ser importantes para a Autarquia, torna-se evidente que a preocupação com a(s) actividade(s) económica(s) existente(s) não tem tradução numa política para o Comércio local, seja do Mercado, seja da sua envolvente urbana.

Aquilo que em tempos já terá sido uma das jóias da cidade e do seu Comércio, acaba por se perder, pelo menos no que diz respeito à vocação para a qual foi projectado e erguido.

Trata-se, praticamente, de um monólogo dos serviços municipais, prevalecendo outros sectores – como o Património e as Finanças, e não tanto as Actividades Económicas, como seria desejável.

Os operadores deixam o papel de “quase figurantes”, para passar a (...) meros espectadores.

- **Cenário 3 - “INVESTIR COEXISTINDO” (Se Não os Vences, Junta-te a Eles)**

(Re)conhecendo aquilo que são as características e as tendências do sector do Comércio, e frustradas outras tentativas com vista à sua revitalização, com investimentos diversos na estrutura física e benfeitorias várias, ponderam-se outras saídas já conhecidas do tipo – “*metade dos pontos de venda, mas com o dobro da dimensão*”, embora se hesite e recue, quase sempre, perante as reacções adversas, mais do que previsíveis, dos operadores / comerciantes.

Dispondo de informação técnica avalizada acerca do comportamento do consumidor, em geral, e de conteúdo específico (hábitos de compra / consumo, por exemplo) sobre os clientes dos Mercados, prevalece a consciência de que a complementaridade da(s) oferta(s), que não só de Comércio, mas também de Serviços, de Ócio, Lazer, etc..., fará crescer o potencial de procura, pelo que a afirmação dos Mercados se fará pela coexistência com outro tipo de oferta(s), porventura, menos tradicionais, mas, talvez, mais procuradas em formatos concorrentes.

O “serviço” de Actividades Económicas das Autarquias reconquista protagonismo, verificando-se um envolvimento do próprio pelouro, face às “negociações” que se revela necessário empreender. Por tal via, também os operadores/comerciantes passam a fazer parte do futuro do “seu” Mercado, pelo que o envolvimento e responsabilização passam a estar mais facilitadas.

Uma das derivações deste cenário, para além da ideia e da preocupação com a sobrevivência do equipamento / formato comercial, e sendo reconhecidos os efeitos nefastos e multi-direccionados da “não intervenção”, assenta na referida complementaridade, apontando, por exemplo, para a instalação de uma média/grande superfície (ou outras tipologias de loja-âncora) nos Mercados, ou seja, políticas de aliança comercial, que se desejarem profícuas, entre diferentes “formatos” de Comércio.

- **Cenário 4 – “INVESTIR INVESTINDO” (...)** *Via Barcelona*

É habitual, em Portugal, e não só, quando se aborda a temática dos Mercados, da sua revitalização e dinamização, abordar o caso de Barcelona como exemplo a seguir. Com todas as virtudes e defeitos e não sendo provável a “transposição” integral do modelo para o caso português, por um conjunto diverso de razões (política de Comércio, recursos e meios disponíveis, dimensões sociais, culturais e habitacionais da cidade, marca “Barcelona”, etc., etc...), será possível (e desejável) extrair ilações de outros “modelos” postos em prática e conhecer a fundo o que de melhor se faz (não só em Barcelona), transpondo para Portugal vertentes que se revelem viáveis e adaptáveis.

Apesar da inovação e do empreendedorismo permanecer actual, outros conceitos se afirmam (como o *benchmarking*, por exemplo) e que parecem querer significar que “*a roda já está inventada, há muito tempo*” pelo que, para quem os meios não abundam, revela-se essencial ponderar a aprendizagem com quem (já) faz e bem.

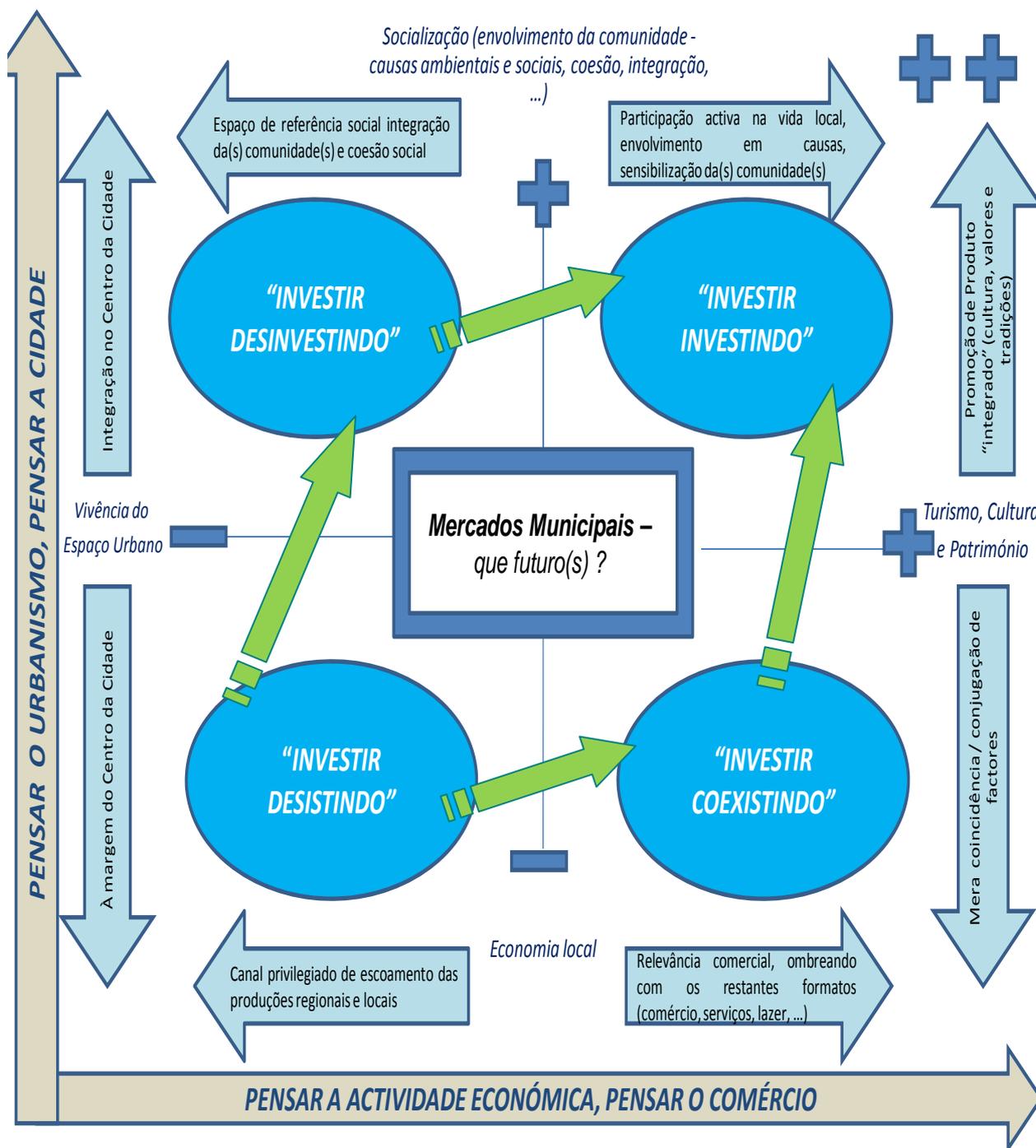
Numa primeira abordagem este cenário (e suas múltiplas derivações) aponta para uma visão integrada dos Mercados, conjugando, inclusive, o que de positivo os anteriores cenários poderão “oferecer”, contemplando linhas de actuação essenciais, como sejam, a adequação física e funcional do equipamento, a gestão e política comercial e a envolvente urbana (enquadramento no centro urbano).

Este cenário que conjuga investimento e inovação, não necessariamente por esta ordem, implica ponderar o equilíbrio com outros fins, ou seja, a dimensão social, cultural e ambiental, de modo também a poder fundamentar a sustentabilidade do comércio integrado nos Mercados, sendo que uma das etapas cruciais é atrair operadores / comerciantes para o projecto, convencendo-os das suas potenciais e múltiplas vantagens. Ao contrário do que se possa julgar a privatização dos Mercados ou da sua gestão, será apenas umas das muitas derivações deste cenário e não a primordial dimensão do mesmo.

Neste cenário, Mercados modernos e inovadores tenderão a transformar-se, também, num instrumento difusor de responsabilidade / sensibilização social, mediante o desenvolvimento de actividades de carácter e solidariedade social – movimentos cívicos ligados, por hipótese, à questão da saúde alimentar, promoção e divulgação do fenómeno da multiculturalidade (costumes e usos saudáveis), aposta na integração de comunidades imigrantes, promoção do comércio justo, coesão social (integração social), entre outras – políticas / medidas efectivas de recolha selectiva de resíduos e responsabilização dos operadores / comerciantes dos Mercados, introdução de melhorias na gestão energética - apostando na promoção e incentivo à poupança nos consumos, adopção de políticas de gestão mais eficientes / eficazes no que concerne às cargas / descargas das mercadorias, baseadas numa visão integrada da logística dos Mercados, entre outras, serão passíveis de validação e fácil aceitação.

Este cenário contempla, igualmente, outras derivações que tornam caducas ideias redutoras de que o futuro dos Mercados estaria na sua transformação em meras “*Super-Mercearias*” ou simples “*Mini-Hipers*”, deixando, igualmente, evidente que uma das vias passa por atrair pensamento multidisciplinar – político, económico, comercial, social, cultural, patrimonial, etc..., etc..., não podendo, nem devendo, daí resultar soluções “*à la carte*” para os Mercados, pois dependerão sempre do meio em que se inserem e da(s) vontade(s), meios e competências de que os distintos actores queiram (e possam) dispor.

Figura 10. Cenários para 2030 – Os Mercados (Municipais?) em Portugal



Fonte: Elaboração do autor

## Conclusões

Em Portugal, e não só, a revitalização dos Mercados deverá contemplar vários eixos de intervenção, extravasando a ideia de que o enfoque deverá recair apenas sobre a definição / adopção de novos modelos de gestão, sendo que a actual encruzilhada das várias funções que desempenham nas cidades e vilas em que estão inseridos, é muitas das vezes um sério obstáculo a que se possa, no mínimo, pensar o(s) seu(s) futuro(s).

A definição específica das funções, já anteriormente enumeradas, necessariamente distintas consoante o(s) Mercado(s) em apreço, e / ou sua hierarquização, constitui-se como um passo decisivo para idealizar aquilo que efectivamente se pretende do(s) Mercado(s).

Encarar o Mercado como um equipamento de pura vocação económica e comercial é bem distinto de privilegiar e/ou ponderar, também, a vertente social, por exemplo.

Basta atentar na discrepância de valores despendidos (rendas, taxas, ...) pelos operadores / comerciantes nos distintos Mercados e de imediato se perceberá a maior ou menor preocupação da Administração do Mercado (entenda-se, Câmara Municipal) em privilegiar a vocação comercial (procura de lucro <sup>(2)</sup>) ou a vocação social (integração/coesão), para citar apenas estas duas.

Não sendo, em princípio, funções mutuamente exclusivas, a postura dos distintos actores assenta, no entanto, e na esmagadora maioria dos casos, na argumentação de que o objectivo primeiro dos Mercados não deverá ser a obtenção de lucro, na verdadeira acepção do termo (daí que, do lado da entidade proprietária – Câmara Municipal, os proveitos obtidos não cubram, de modo algum, os custos suportados), pelo que poder-se-ia, inclusive, por hipótese, colocar em questão a vocação efectiva do equipamento como comércio e, como tal, como negócio! A razão apontada reside na preocupação social, com a manutenção de emprego, com a coesão social, etc... .

Tal dilema tem constituído, até à data, um dos principais fundamentos, ainda que nem sempre assumido na sua plenitude, para se ir mantendo a situação de impasse nos Mercados Municipais, pelo que não se criam, tão pouco, as condições propícias à reflexão, à discussão (...) do problema.

Quando aceites, meros, mas determinantes, conceitos como a sustentabilidade, co-responsabilização e co-participação devem ir-se enraizando, de modo a que possam ser minimizados os efeitos de um inevitável processo de mudança da situação ainda dominante e, claramente, a inverter.

Apesar das dificuldades em construir consensos, também nesta matéria, o exercício de identificação dos alvos prioritários de acção nos Mercados (*cfr. Fig. 11*), aferidos, no caso, pela potencialização dos principais pontos fortes identificados, de modo, por um lado, a poder tirar partido das oportunidades e, por outro,

---

<sup>(2)</sup>“(...) As autarquias têm a noção clara de que o custo real do serviço prestado é coberto deficitariamente pelos comerciantes, em percentagens inferiores a 25%, situação que, mais tarde ou mais cedo, terá de ser necessariamente invertida ou, pelo menos, atenuada.” (Barreta, 2002)

superar as ameaças, poderá constituir-se como um contributo, que carecendo de discussão e adaptação casual, visará estimular também a reflexão geral, sobretudo, dos principais actores.

Figura 11. Áreas (oportunidades) de reforço de acção nos Mercados em Portugal

		Pontos Fracos			Pontos Fortes		
		REDUZIDA DIMENSÃO DOS ESTABELEC.	DESALUST. ENTRE OFERTA E PROCURA	AUSÊNCIA DE UM ELEMENTO "ÂNCORA"	ESPECIALIZAÇÃO NOS "FRESCOS"	ZONA DE INFLUÊNCIA ALARGADA	FORTE IDENTIDADE COM O ESPAÇO URBANO
Ameaças	CONCORRÊNCIA MAIS AGRESSIVA	?	?	?		+	+
	BAIXA ADESÃO AO ASSOCIATIVISMO	?	X	X	X		+
	EXCESSIVA DEPENDÊNCIA FACE À AUTARQUIA	?	X	X	X	+	
Oportunidades	PROCURA CRESCENTE DE PRODUTOS NATURAIS	?	+	X		+	?
	SATURACÃO DO CONSUMIDOR PELOS FORMATOS "HIPER"	X	+	?	+		+
	VALORIZAÇÃO URBANA DOS CENTROS URBANOS	+	X	?	X	+	

Legenda:



**Prioridade imediata de acção**

**+** "Relação" a aprofundar

**?** "Relação" a explorar

**X** "Relação", aparentemente, inexistente

Aliás, por mais ou menos “atractivo” que um cenário possa parecer, o que nele se desenrolará depende, acima de tudo, da qualidade dos actores e do seu desempenho, sendo que as prioridades de acção que se justifiquem e se possam delinear dependerão em larga medida daquilo que seja o dinamismo e o protagonismo dos mesmos.

À Administração Central (área que, directa ou indirectamente, tutela os Mercados) competirá dar sinais de que é conhecedora do problema e reconhece a importância de se criar condições para que o caminho a percorrer passe pela (...) inovação e pelo empreendedorismo, não se excluindo do processo nem se coibindo de avançar com desafios e ideias mobilizadoras, como por exemplo, a certificação da qualidade de modelos de gestão de Mercados, o incentivo ao recurso de utilização de metodologias / ferramentas de planeamento estratégico e gestão (aplicação do *Balanced Scorecard*, por hipótese) entre outras susceptíveis de vir a desenvolver num futuro (...) muito próximo.

No presente, a Administração Local não tem, efectivamente, de saber gerir Comércio, mas é sua competência, no mínimo, pensá-lo, enquadrá-lo, regulá-lo, ordená-lo (...), daí que ultrapassada a fase em que o objectivo primordial era deter e “gerir” estruturas municipais que pudessem garantir o abastecimento das populações, tendencialmente, a via a seguir apontará, não só para criação de condições e apoio à(s) actividade(s) exercida(s) nos Mercados (recolhendo e sistematizando informação, estudando casos de sucesso, conhecendo outras experiências, etc...), bem como na atracção de investimento (inovador e criativo) de modo a que os Mercados se constituam como pólos de verdadeiro interesse para novos empresários e, acima de tudo, novas actividades.

Os Comerciantes e as suas Estruturas Associativas devem, por sua vez, assumir a iniciativa e propor-se como líderes de todo e qualquer processo de gestão / dinamização do “negócio”, não devendo alhear-se dessas dinâmicas. A viabilidade do formato e do equipamento comercial depende da consciencialização colectiva de que os Mercados podem e devem assumir um papel que extravasará, em muito, a tradição, o pitoresco e a mera óptica comercial, apostando-se na sua afirmação como sustentáculo do próprio espaço urbano em que se insere e do contributo crescente para a qualidade de vida (no sentido mais amplo da expressão), da cidade ou do bairro em que se integra.

Apesar dos valores, usos e tradições que consigo arrastam, os Mercados com fortes raízes no Passado, são Comércio do Presente, com clara vocação de Futuro, assim os queiramos pensar e trabalhar !

## BIBLIOGRAFIA

- Arévalo, Alfonso Rebollo (2003). “El papel de los mercados municipales en la vertebración de las tramas urbanas”. *Distribución y Consumo*, Mayo/Junio (págs. 38-41).
- Arévalo, Alfonso Rebollo (1999). “La planificación estratégica en los mercados minoristas”. *Distribución y Consumo*, Febrero/Marzo (págs. 29-37).
- Barreta, João (2007). “Comércio, Cidade e Projectos de Urbanismo Comercial”. Edição de autor. Setúbal.
- Barreta, João (2007). “Comércio e Ordenamento Urbano”. Confederação do Comércio e Serviços de Portugal e Direcção-Geral das Actividades Económicas. Lisboa.
- Barreta, João (2003). “Mercados Municipais: a loja âncora dos centros urbanos”. *Marketeer*, nº 89. Julho-Agosto.
- Barreta, João (2002). “Organização e Gestão dos Mercados Municipais – mudar e inovar para competir”. Documento de Trabalho nº 46 do GEPE (Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica/Ministério da Economia). Lisboa.
- Dias, Emília Tomás; Letras, Pedro; Costa, Elisa (2001). “Mercados Municipais”. *Cadernos DGCC* nº 13. Direcção-Geral do Comércio e da Concorrência. Lisboa.
- Gordón, Roberto Alonso (2010). “Mercados municipales inteligentes: una respuesta eficiente a las demandas de los consumidores”. *Distribución y Consumo*, Enero/Febrero (págs. 5-12).
- Gordón, Roberto Alonso; Rodriguez, Manuel; Sartorius, Antonio (2007). “Los Mercados Minoristas como motor para el desarrollo económico, social y cultural de una ciudad – Mejores prácticas para la modernización, dinamización y buena gestión de los mercados minoristas”.
- Gordón, Roberto Alonso (2001). “Las claves que determinan el futuro de los Mercados Municipales Minoristas”. *Distribución y Consumo*, Septiembre/Octubre (págs. 5-11).
- Mercasa, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Instituto Cerdá (2008). “Guía práctica para la Adecuación y Mejora de la Competitividad de los Mercados Minoristas Municipales”.
- Ripol, Javier Casares (2008). “Mercados municipales: Un servicio público que aúna tradición y modernidad”. *Distribución y Consumo*, Enero/Febrero (págs. 66-68).
- Ripol, Javier Casares (2003). “Los mercados municipales y el futuro de las ciudades”. *Distribución y Consumo*, Mayo/Junio (págs. 34-37).

- Ripol, Javier Casares; Arévalo, Alfonso Rebollo (2001). “La respuesta de los Mercados Municipales Minoristas a las nuevas formas de comercio”. *Distribución y Consumo*, Septiembre/Octubre (págs. 13-23).
- Ripol, Javier Casares (1999). “El papel de los mercados municipales en la vertebración económica y social de las ciudades”. *Distribución y Consumo*, Febrero/Marzo (págs. 23-27).
- Robles, Juan Ignacio (2008). “Comercio urbano en espacios metropolitanos – mercados, vidas y barrios”. *Distribución y Consumo*, Septiembre/Octubre (págs. 19-31)