

---

# De Pelourinho a shopping cultural

---

Florence Heber  
Suzana Moura  
Tânia Fischer

O Pelourinho é um conjunto arquitetônico barroco colonial situado no Centro Histórico da Cidade de Salvador, Bahia, reconhecido pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) como patrimônio da humanidade. Desde 1992 o governo do estado vem implementando um projeto de reforma do casario e da infraestrutura local, atingindo o perfil das atividades instaladas, transformando-o, desse modo, num **shopping cultural a céu aberto**.

Neste texto é feita uma reflexão acerca das mudanças operadas nas redes de serviços locais com a reforma e discutida a tendência presente de complexificação da gestão local. Inicialmente, são apresentadas as condicionantes e características dos projetos de reforma, bem como as alterações provocadas no perfil das atividades. Desenvolve-se, a partir daí, uma análise de como vem sendo processado o gerenciamento em áreas fundamentais para a reprodução do lugar — produção e manutenção de serviços, regulamentação e *marketing*. Comparativamente a um *shopping* convencional observa-se, ao longo do trabalho, algumas similitudes e singularidades importantes. A conclusão aponta possibilidades e dificuldades da gestão em parceria do empreendimento.

## AS PRECONDIÇÕES DO PROJETO

Salvador sofreu alterações profundas ao longo das duas últimas décadas. Os investimentos realizados no setor industrial em sua região metropolitana e os excedentes da produção agrícola de várias regiões do estado da Bahia redesenharam espacial e economicamente a cidade. Experimentou intenso crescimento populacional, ampliou sua rede de infra-estrutura em serviços públicos e passou por expressiva expansão/diversificação das atividades econômicas que a estruturaram.

Desde as suas origens a cidade funcionou como centro regional, desempenhando funções administrativas e financeiras, e como entreposto comercial, dotado de forte rede de serviços de suporte. Ao longo deste século passou por fases de estagnação e de relativa prosperidade em função da decadência ou da expansão de ciclos econômicos baseados na produção agrícola do estado — notadamente as culturas de cana-de-açúcar, fumo e cacau.

A partir dos anos 70, a cidade ingressou em nova fase centrada no modelo de desenvolvimento de base urbano-industrial que se deu, principalmente, através da implantação do Centro Industrial de Aratu e do

Este texto tem por base o projeto de pesquisa **Redes Organizacionais Locais: Mutações, Permanências, Inovações**, desenvolvido no Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (NPGA/UFBA) e apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e pela Secretaria de Planejamento do Governo do Estado da Bahia. Fazem parte da equipe de pesquisa, além das autoras deste trabalho, Angela Andrade, Ângela Teixeira, Ivana Muricy, Juvenilda Carvalho, Maria Ivanilde Nobre e Maria de Lourdes Siqueira. Colaboram nas pesquisas, como bolsistas de iniciação científica, Carlos Rocha, Gbovi G. Fidegron, Laura F. dos Santos, Maria de Fátima Batista, Sival Araújo, Yeda Ginbo.

Recebida em julho/95

---

Florence Heber, Socióloga e Mestre em Administração, é Doutoranda e Pesquisadora do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal da Bahia (UFBA).  
Fax: (071) 336-3462  
E-mail: npgadm@ufba.br

Suzana Moura, Arquiteta e Mestre em Planejamento Urbano e Regional, é Doutoranda do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) e Professora da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal da Bahia (UFBA).  
Fax: (071) 336-3462  
E-mail: npgadm@ufba.br

Tânia Fischer, Pedagoga, Mestre em Administração pela Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP), é Professora Titular e Coordenadora do Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração (EA) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e Pesquisadora do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).  
Fax: (071) 336-3462  
E-mail: npgadm@ufba.br

Complexo Petroquímico de Camaçari na região metropolitana de Salvador. Esta fase foi e ainda é responsável pelas expansões e descentralizações urbanas e pelos significativos desenvolvimentos e sofisticações das atividades terciárias. A cidade manteve suas funções originais e dispõe, hoje, de vários centros de comércio e serviços diversificados e especializados.

Paralelamente, desde a década de 70, Salvador entrou na rota do incremento mundial da atividade turística, verificado mais expressivamente a partir do final dos anos 50 com o desenvolvimento e o barateamento dos meios de transporte, com o dinamismo comercial e a crescente interdependência da economia mundial e com os avanços no campo social — direito a férias remuneradas, redução na jornada de trabalho e maior disponibilidade para o lazer.

Nos anos 80, o turismo na cidade foi fomentado pelas demandas da industrialização, expandindo-se e consolidando-se na década de 90 como uma atividade das mais estratégicas do ponto de vista da economia local. Alguns indicadores refletem a importância deste setor na cidade: enquanto a receita do turismo mundial cresceu de US\$ 116 bilhões, em 1985, para US\$ 296 bilhões, em 1992, e no Brasil caiu de US\$ 1,5 bilhão para US\$ 1,3 bilhão, em Salvador cresceu aproximadamente 68% no mesmo período (Porto *et alii*, 1994).

Às aptidões naturais, históricas e culturais somaram-se, recentemente, investimentos em maior volume na ampliação e na qualificação do parque hoteleiro, em equipamentos de apoio e lazer, em comércio e serviços modernos voltados à atividade turística.

Presumidamente, esse é o contexto mais global a partir do qual se pode compreender o inusitado e inovador projeto que transforma o Centro Histórico de Salvador em um *shopping* cultural a céu aberto. Há, nesse contexto, conjunto de processos que convergem para que tal mudança ocorra:

- permanência desde meados da década de 60, no Brasil, de ideais e políticas de preservação de patrimônios históricos articulados com propostas e políticas de desenvolvimento da atividade turística;
- incremento, nos anos 80, do mercado cultural e do turismo que, tanto nacional como internacionalmente, buscam complementaridades e combinações exóticas (Fernandes & Gomes, 1993);
- tendência a redirecionamento e diversificação de inversões públicas e privadas para outras atividades, resultante da crise dos anos 80 e do relativo esgotamento do padrão de expansão econômica local baseado quase que exclusivamente no setor industrial;
- emergência, a partir de meados da década de 70 e com maior ímpeto na de 80, de intenso processo de retomada de valores étnico-culturais ancorado no movimento

negro, cujo resgate de identidade, de tradições culturais e religiosas, é rapidamente incorporado e difundido pelo mercado, inclusive como produto de exportação, especialmente em suas manifestações musicais e rítmicas (Dantas, 1993). O Pelourinho é um dos centros de expressão desse movimento, além de constituir patrimônio histórico de alto valor;

- afluxo crescente, pouco antes da reforma, de camadas sociais médias ao Pelourinho, ávidas por consumir o **algo diferente** produzido pelos grupos afro-baianos, como o Olodum, já devidamente valorizados pela mídia;
- forte diretriz política do governo Antonio Carlos Magalhães (período de 1991 a 1994) quanto a investimentos em equipamentos e infra-estrutura turística na macro região de Salvador, a exemplo da recuperação dos parques do Abaeté e de Pituaçu e do Centro de Convenções e da construção da Linha Verde, rodovia litorânea que interliga Salvador ao estado de Sergipe. O projeto de recuperação do Pelourinho foi, dentre todos, o de maior prioridade para o governo.

Condicionado pelos fatores mencionados, em 1992 o governo do estado\* iniciou a reforma do conjunto arquitetônico do Pelourinho e, até o final de 1994, recuperou cerca de 400 imóveis e três praças, com o aporte financeiro de recursos próprios estimado em US\$ 30 milhões.

## AS REDES DE SERVIÇOS: INOVAÇÕES E PERMANÊNCIAS

Pelourinho, o próprio nome já conta um pouco de sua história. Era o lugar onde se aplicavam punições aos escravos, mas também o lugar de moradia das classes abastadas e seus serviços — os negros escravos até fins do século passado. Moradia que se misturava com o comércio e os serviços que, até a década de 60, se concentravam no centro antigo da cidade.

Com o passar do tempo, o local foi sofrendo alterações, dando lugar à decadência econômica e à deterioração física da área, como aconteceu em outros centros históricos. Esse processo de deterioração tornou-se mais evidente nos anos 70 e 80. Até recentemente o local era ocupado como moradia por famílias pobres, prostitutas e supostos marginais, amontoados nos sobrados coloniais

\* A presença do Estado na área, visando à preservação do patrimônio, vem desde o final dos anos 60 e atravessa os 70 e 80 com ações pontuais mescladas com tentativas de intervenção mais ampla de diversos níveis de governo. O Pelourinho passou por, pelo menos, três recuperações de fachadas e outras intervenções variadas que não foram capazes, contudo, de reverter o processo de deterioração da área.



ças e nas ruas, o que sinaliza para a configuração de um *shopping* especializado em atividades lúdicas/culturais. Parece estar em sintonia com uma tendência recente dos *shoppings centers*, que deixam de ter como âncora as lojas de departamentos e as grandes lojas de vestuário, substituindo-as por atividades especializadas e áreas voltadas ao lazer (Masano, 1994).

Enquanto os *shoppings* comuns tendem a atrair público mais ou menos homogêneo do ponto de vista socioeconômico, o mesmo não acontece no Pelourinho. O Pelourinho atrai público heterogêneo, embora reproduza certa segregação socioespacial provocada pela diferenciação de preços e serviços nos estabelecimentos. Tal diferenciação aparece, também, nas formas e nos espaços de manifestação cultural e nos dias de semana em que é mais comumente freqüentado por públicos de distinto poder aquisitivo.

Em função da história do lugar, de sua estrutura física e **locacional**, dos tipos de serviços e atividades disponíveis, assim como da heterogeneidade do público freqüentador e da clientela, o gerenciamento desse *shopping* torna-se muito mais complexo, tanto pelas necessidades que demanda como pelas estratégias e pelos formatos organizativos que requer. De qualquer maneira, o pluralismo organizacional que faz contracenar, no mesmo espaço público, empresas de serviço e de comércio, agências governamentais e ONG's das mais variadas naturezas e origens, faz com que se estabeleçam articulações de interesse — parcerias — e seus respectivos mecanismos de gestão.

## A COMPLEXIDADE DA GESTÃO

Conforme assinalado, em curto espaço de tempo foram alterados antigas funções e antigos usos de caráter basicamente residencial, com economia centrada em atividades de serviço e comércio informal e de subsistência. Contudo, a reforma manteve alguns remanescentes em meio a conjunto bem mais amplo de atividades voltadas para clientela local de poderes aquisitivos médio e alto e turistas. Assim, embora tenha havido a desestruturação de uma comunidade, que dispunha de regras específicas de convivência e modos de vida particulares, elementos da mesma foram mantidos ou resistiram, tanto da parte dos prestadores de serviços e comerciantes — grupos culturais, bares, ambulantes de bebida do período ante-

rior — como da dos antigos freqüentadores que se diferenciam da nova clientela. Daí os choques ou, no mínimo, a presença de inúmeras dificuldades de convivência, dentre as quais o diferencial de ritmos, sons e volumes e o de clientela. Pode-se constatar a existência de conflito entre o **antigo** e o **novo** Pelourinho, no qual está em jogo a disputa pelo espaço de expressão sociocultural e de realização econômica.

A gestão do Pelourinho envolve, por outro lado, algumas áreas estratégicas que vêm sendo assumidas por organizações governamentais das esferas estadual e municipal, com divisão de papéis e funções, estando presentes organizações privadas em algumas delas, de diferentes formas. Essas áreas correspondem a: serviços de infra-estrutura e manutenção, gerenciamento e regulamentação, *marketing* e financiamento. Há que se destacar, com relação aos serviços de infra-estrutura e manutenção do empreendimento, desde os serviços relacionados a transporte, sistema viário, estacionamentos, segurança e limpeza, até a complexa manutenção dos imóveis, das ruas e das praças.

Aspecto relevante diz respeito à sua condição de sítio histórico e, portanto, à especificidade das edificações que requerem normas, técnicas e materiais próprios para a manutenção, além de serviços especializados. A necessidade de gestão articulada e de regulamentos coletivos advém, por outro lado, da existência de áreas de uso comum por estabelecimentos em alguns quarteirões — praças internas — e do consumo compartilhado de serviços de infra-estrutura.

O Estado tem cumprido papel-chave na gestão desses serviços, havendo divisão de tarefas entre os organismos estaduais e municipais destacados para a área. Tendo em vista as particularidades do lugar, a atuação articulada desses órgãos é fundamental. Por outro lado, esboçam-se iniciativas de integração dos locatários, concessionários e proprietários dos imóveis em algumas das atividades de manutenção. Iniciativa nesse sentido deu-se com a tentativa de formação de condomínios por quarteirões, os quais se responsabilizariam por algumas atividades comuns, como varredura e limpeza das praças, bem como sua vigilância e manutenção. Entretanto, até a elaboração deste trabalho os condomínios não haviam sido viabilizados, tendo em vista dificuldades de ordem jurídica, entre outras. Na prática, está sendo cobrada uma espécie de taxa de condomínio que é administrada pelo

•••••

*Hoje o Pelourinho  
pode ser considerado  
como um shopping  
multifuncional com  
forte cor cultural.*

•••••

Ipac. A manutenção das fachadas e dos telhados, embora de responsabilidade formal das empresas instaladas, continua sendo feita pelo Ipac.

Acesso, transporte, estacionamento e segurança são serviços considerados essenciais para a viabilidade do *Shopping Pelô*. Entretanto, ainda persistem vários problemas relacionados às características das vias de acesso ao local, de baixa capacidade de tráfego, e à própria distância do hoje Centro, das modernas zonas habitacionais e dos centros de comércio e serviços. Aliadas a isso, existem deficiências no sistema de transporte coletivo e insuficiência de estacionamentos para carros particulares. Quanto à segurança, apesar do ostensivo policiamento, perduram algumas críticas que, infundadas ou não, são também advindas do estigma de lugar marginalizado associado ao Pelourinho.

A regulamentação das atividades e do uso e da ocupação dos espaços é outra área-chave no gerenciamento, abrangendo desde as obrigações de locatários, concessionários e proprietários de imóveis restaurados, passando pela definição do tipo de atividade mais apropriada para instalação no local\*, até o cadastramento e a disposição espacial dos ambulantes e das mesas de bar nas vias públicas, os respectivos horários e a determinação do volume de som **aceitável**. Nessa área, algumas das dificuldades são a determinação consensual e a viabilização das regras estabelecidas, haja vista a diversidade de interesses em jogo.

Na área de *marketing*, a estratégia tem sido atrair clientela de alto e médio poderes aquisitivos, voltando-se as ações, fundamentalmente, para a promoção de eventos culturais, além de, é claro, para o *marketing* institucional. Contando com uma escassa participação das empresas do local, o Estado tem se encarregado de organizar, divulgar e financiar extensa programação de *shows* de vários gêneros: *blues*, *jazz*, música erudita e outros estilos para ouvir e dançar, de modo a atrair o público-alvo dos novos empreendimentos. Além dessa programação, há eventos tradicionais promovidos por organizações afro-baianas, as quais atraem público que já era anterior à reforma, em parte caracterizado pelo baixo poder de consumo.

No início, a sustentabilidade do empreendimento esteve fortemente associada à clientela advinda da atividade turística. Contudo, as incertezas oriundas da sazonalidade dessa atividade fez com que a estratégia de *marketing* se dirigisse mais decisivamente para o público local.

O financiamento das áreas de *marketing*, serviços de apoio e manutenção tem partido, fundamentalmente, dos cofres públicos. A taxa de **condomínio** cobre apenas parte dos custos. Entretanto, há algumas iniciativas recentes do Ipac visando obter recursos da iniciativa privada — tanto de empresas instaladas no local como de grandes fornecedores, a exemplo do setor de bebidas — para o custeio dos eventos promocionais\*\*.

### EM CONCLUSÃO...

Pelo exposto nota-se que o comprometimento das várias partes envolvidas no empreendimento é ainda desigual. Enquanto em um *shopping* convencional a base para os ganhos de produtividade consiste em permanente integração entre os interesses dos empreendedores do negócio e dos comerciantes e prestadores de serviços, no caso em questão o empreendedor-governo é com frequência encarado paternalisticamente e não como parceiro.

Nos *shoppings* convencionais há uma relação contratual entre a empresa empreendedora e as unidades instaladas, na base da locação. A primeira busca rentabilidade que depende da rentabilidade das unidades. Estas, por sua vez, ganham e pagam pelo espaço e pelos serviços de interesse coletivo, administrados de forma coordenada. Há casos de *shoppings* em que as próprias unidades são

proprietárias, atuando como um condomínio, como um *pool* de empresas. O caso do Pelourinho aproxima-se mais do primeiro modelo, apresentando certas nuances.

Primeiramente, a relação entre empreendedor — o Estado — e unidades é diversa. Além de locação, há concessões em regime de comodato e alguns imóveis de propriedade privada. O Estado empreendedor não aparece de modo único como uma empresa, mas através de ór-

.....

*A gestão do Pelourinho envolve, por outro lado, algumas áreas estratégicas que vêm sendo assumidas por organizações governamentais das esferas estadual e municipal, com divisão de papéis e funções, estando presentes organizações privadas em algumas delas, de diferentes formas.*

.....

\* Por exemplo, já foi identificado que o ramo de confecções e vestuário não apresenta bom desempenho, exceto o segmento de roupas artesanais e típicas.

\*\* A programação de eventos de maio e junho de 1995 contou com o apoio financeiro de algumas empresas do lugar, mais especificamente na produção do material de divulgação.

gãos e instâncias de governo que atuam de maneira mais ou menos coordenada. A sustentação financeira do empreendimento tende a requerer importante aporte público, embora possa contar com a participação mais ampla das empresas e de outras organizações ali implantadas.

A idéia de gestão de parceria presente no Pelourinho — envolvendo os órgãos e instâncias de governo e a iniciativa privada — tende a aproximá-lo do segundo modelo de *shopping*, o qual requer atuação mais decisiva e articulada das unidades. No entanto, a implementação desse tipo de gerenciamento tem encontrado algumas dificuldades.

Parceiro é um conceito ambíguo. De um lado evoca o semelhante, o parêlo, o companheiro. De outro, o cúmplice e a pessoa com quem se disputa. No sentido mais simples, a parceria é uma reunião de pessoas com interesse comum. Explorando um pouco mais, pode-se perguntar se o que se busca em uma parceria é a igualdade — para somar forças homogêneas — ou a intercomplementaridade da diversidade. Neste caso, devem ser reconhecidas as inevitáveis zonas de tensão no encontro das diferenças, sendo necessários ajustes e consideração dos conflitos. As parcerias entre organizações de naturezas diversas, a exemplo do que ocorre no *Shopping Pelô*, são obviamente mais complexas (Vidal, 1994).

Algumas das dificuldades encontradas no Pelourinho, para a constituição de parcerias na gestão das redes de serviço, relacionam-se aos formatos organizativos propostos e em experimentação. A presença de condomínios ou associações por quadra não substitui a necessária ação integrada nas áreas de *marketing*, manutenção e financiamento. A formação de um conselho de represen-

tantes dos segmentos presentes (moradores, grupos culturais, comerciantes, órgãos municipais e estaduais) parece pouco eficaz se não levar em conta a diversidade e a dificuldade de representação. A formação de um conselho consultivo integrado por todas as unidades, como acontece no *Shopping Piedade* em Salvador, torna-se inviável em função da magnitude do empreendimento. Ao mesmo tempo, inicia-se a formação de uma associa-

ção autônoma dos comerciantes e prestadores de serviço ali sediados. Em todos os casos nota-se a reprodução de padrões tradicionais de organização que não dão conta da diversidade e da dinâmica do local e são insuficientes para a efetivação de uma gestão de parcerias.

Há, por outro lado, a dificuldade de articulação de organizações que não compartilham dos mesmos propósitos e projetos, já abordada como o conflito entre o **antigo** e o **novo** Pelourinho. Existe certa tendência da parte dos autores do empreendimento de dirigir suas atenções e ações para os novos, mesmo reconhecendo o quanto são importan-

tes os antigos. Por isso, tendem a não articular ao projeto vários serviços prestados por outras organizações — educacionais e culturais, por exemplo — que são dinamizadoras do local, embora atraindo outra clientela. A prioridade dada à área de lazer e animação e, fundamentalmente, a alguns bares e restaurantes, limita as possibilidades de consolidação de um *shopping* cultural e multifuncional.

Por fim, cabe alertar que a convergência de interesses e a constituição de novos arranjos interorganizacionais entre parceiros não implicam em eliminação das diferenças, mas pressupõem, ainda mais nesse caso, um processo de aprendizagem. ◆

•••••

*Algumas das dificuldades encontradas no Pelourinho, para a constituição de parcerias na gestão das redes de serviço, relacionam-se aos formatos organizativos propostos e em experimentação.*

•••••

REFERÊNCIAS  
BIBLIOGRÁFICAS

- CONDER. *Termos de referência para elaboração de estudos relativos ao Centro Histórico de Salvador*. Salvador, Conder, 1993.
- DANTAS, M. *Olodum: de bloco afro a holding cultural*. Salvador, Edições Olodum, 1993.
- FERNANDES, A. & GOMES, M. O passado tem futuro? Os (des)caminhos da requalificação do Pelourinho (Salvador/BA). ENANPUR, 5. Belo Horizonte, 1993.

- MASANO, T.F. Shopping center: a localização como fator de sucesso. Entrevista feita por Claudia Buhamra Abreu. *Revista de Administração de Empresas — RAE Light*, São Paulo, FGV, p.6-11, set./out. 1994.
- PORTO, E.; HEBER, F.; FILGUEIRAS, L.; AQUINO, L. *Pelourinho: a pós-recuperação*. Carta CPE n.25. Salvador, Governo do Estado da Bahia, 1994.
- VIDAL, R. *L'entreprise et la cité. Partenaires ou adversaires?* Paris, InterEditions, 1994.