

Orientações estratégicas e plano de ação para o Comércio de Lisboa 2025-2030

Economia de Proximidade

29 MAIO 2025

PELOURO DA ECONOMIA E INOVAÇÃO



Índice

- I. Introdução
- II. Enquadramento e diagnóstico
- III. Consumo e tendências
- IV. Processo de participação e auscultação pública
- V. Visão estratégica
- VI. Eixos estratégicos
- VII. Pilares transversais
- VIII. Ações prioritárias
- IX. Indicadores e monitorização
- X. Implementação e governança
- XI. Compromisso

I. Introdução

O Comércio como essência de Lisboa

- Lisboa é uma cidade onde o comércio reflete a sua alma – entre a tradição e a inovação.
- Das lojas centenárias aos conceitos emergentes, o comércio é parte da nossa história e da nossa vivência urbana.
- A diversidade, a resiliência e o carácter de proximidade são património e motor económico.

Economia de Proximidade?

Todo o negócio que cria uma relação entre consumidor e comerciante, enraizado na história e vivência urbana.

- ❑ Estabelecimentos com porta para a rua, que respondam às necessidades dos Bairros

- ❑ Mercados

- ❑ Feiras

Porquê uma estratégia agora?

Um momento de viragem para o comércio local

- O setor enfrenta desafios profundos: pressão imobiliária, digitalização, concorrência global e perda de identidade.
- Intervenções pontuais já não bastam – é necessária uma visão estratégica integrada e de longo prazo.
- A ausência de uma visão estratégica permitiu uma evolução orgânica, mas fragmentada.
- Lisboa tem tudo para liderar a economia de proximidade urbana a nível europeu.

Da valorização patrimonial à transformação urbana

- Até aqui: foco na preservação – programa "Lojas com História".
- Agora: estratégia integrada com 4 eixos e 5 pilares transversais, orientada para ação e modernização.
- A Baixa Pombalina será o território-piloto para testar e refinar medidas – um laboratório vivo para o futuro do comércio em Lisboa.

II. Enquadramento e diagnóstico

Transformações e tensões do século XXI

- Pressão imobiliária e perda de diversidade comercial.
- Digitalização e novas formas de consumo.
- Concorrência global e crescente homogeneização da oferta.
- Efeitos do turismo e transformação do perfil urbano de várias zonas.

Do Licenciamento Zero à descaracterização comercial

- A simplificação administrativa (Licenciamento Zero) facilitou negócios, mas reduziu o controlo estratégico.
- A cidade perdeu a capacidade de planejar o seu comércio.
- A proliferação de lojas de conveniência e marcas globais gerou desequilíbrios territoriais.

O centro histórico em alerta A Baixa-Chiado como espelho dos desafios

- Zona mais afetada por desequilíbrios entre comércio, habitação e turismo.
- Risco de perda de identidade urbana e vivência local.
- Urgência em garantir equilíbrio entre vitalidade económica e qualidade de vida.



O tecido empresarial de Lisboa

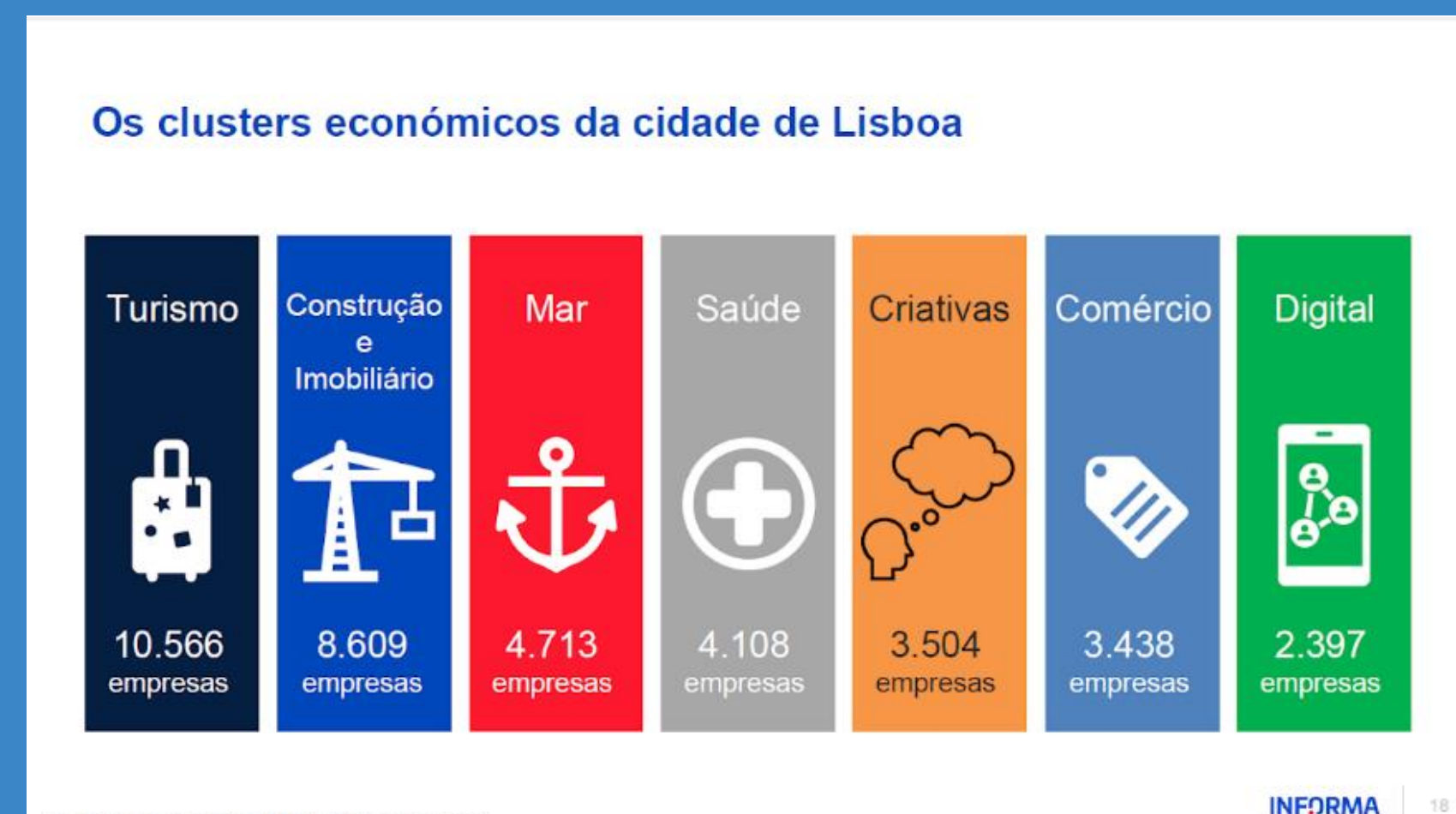
Um ecossistema económico robusto

- 79 mil organizações ativas (89% setor empresarial).
- Lisboa representa 12% do tecido empresarial do país.
- Mais de 550 mil pessoas empregadas e 110 mil milhões de euros em volume de negócios.

O comércio como cluster estratégico

Ainda relevante, mas em retração

- O cluster do comércio representa 3.438 empresas (2023) – menos 15% que em 2016.
- Envelhecimento do tecido empresarial: idade média de 24 anos.
- Concentração no centro histórico, com eixos em expansão para as Avenidas Novas e Almirante Reis.



Radiografia do consumo em Lisboa

Lisboa movimentou mais de mil milhões de euros/mês

- 28 milhões de operações num só mês (nov. 2024).
- Volume total: 1.049 M€ | Média diária: 35,1 M€ | Valor médio por compra: 37€.
- Consumo expressivo e estável, mas concentrado em setores e zonas específicas.

III. Consumo e tendências

Setores mais dinâmicos: Restauração, moda e serviços lideram o consumo

Setor	Volume (€)	Variação anual
Restauração	148,6 M€	+8%
Administração/Serviços Públicos	110,2 M€	+16%
Grandes Superfícies	108,8 M€	+13%
Moda	61,1 M€	+55%
Setor Financeiro	47,8 M€	+17%

Transformações nos hábitos de compra

- 18% das transações com cartões estrangeiros (turismo).
- 17% ainda são levantamentos (em queda face aos 33% de há 5 anos).
- 25% das transações ao fim de semana (sábado em destaque).
- Pagamentos digitais consolidam-se como novo padrão.

Onde se consome mais: Eixo Baixa–Avenidas domina o consumo

Freguesias com maior volume de transações:

- Avenidas Novas – 12%
- Santa Maria Maior – 9%
- Parque das Nações – 8%
- Santo António e Carnide – 6% cada

O consumo concentra-se sobretudo: num eixo central que atravessa a cidade, da Baixa às Avenidas: Santa Maria Maior – Santo António – Arroios – Avenidas Novas); e em zonas de transição como: Alvalade, São Domingos de Benfica, Carnide, Lumiar (coroa norte); Olivais e Parque das Nações (Oriente)

10 freguesias concentram cerca de 70% das transações totais (com um crescimento consistente desde o último trimestre de 2024)

Quatro zonas movimentam 1/3 do consumo da cidade

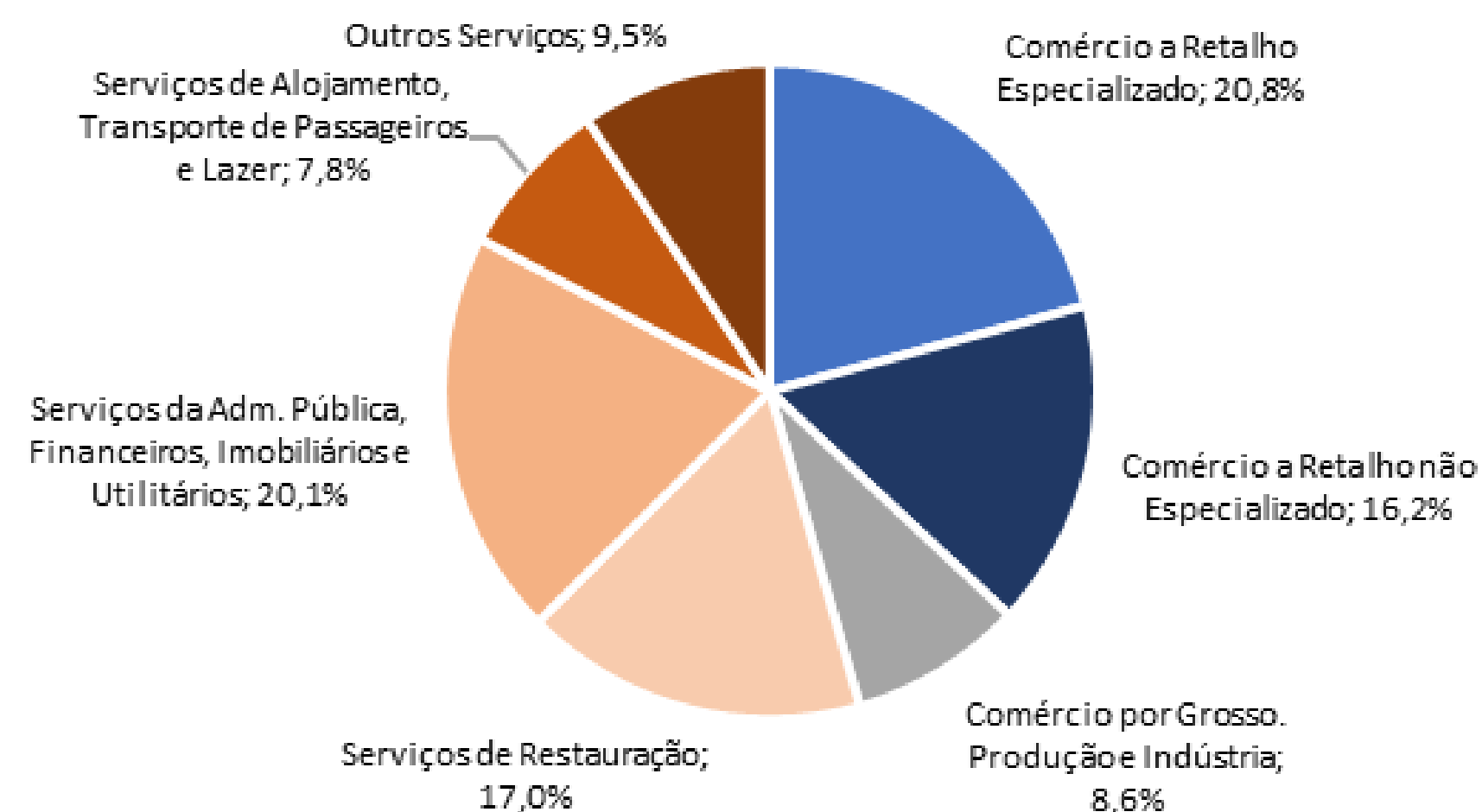
Zona	Volume (€)	Perfil
Baixa/Chiado	78 M€	Turismo, consumo premium
Estrada de Benfica/Colombo	69 M€	Consumo familiar, fim de semana
Parque das Nações	58 M€	Público residente e de escritórios
Av. da Liberdade	40 M€	Turismo, luxo, serviços

Desafios emergentes

Retalho especializado e comércio de bairro em risco

- Restauração cresce, mas o retalho tradicional perde peso.
- Grandes superfícies e plataformas digitais ganham terreno.
- Comércio local precisa de novas formas de se conectar com os consumidores.

Perfil do Consumo - Lisboa - Grandes Agregados - novembro 2024



IV. Processo de Participação e Auscultação Pública

Estratégia construída com quem vive o comércio

Um processo aberto e participativo:

Mesas redondas: Discussão com especialistas, associações e entidades representativas do setor.

Questionário online: Aberto a consumidores e comerciantes, com 2084 respostas recolhidas.

Sessões participativas presenciais: Reuniões com comerciantes e consumidores em Lisboa, explorando desafios e soluções.

A abordagem foi mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos para garantir uma visão abrangente.

Com que frequência faz compras no comércio de rua em Lisboa?

Participe no inquérito, a sua opinião é importante para as lojas da cidade.
Lisboa constrói-se com todas as pessoas.

This information is available in english
lisboaparticipa.pt

Principais preocupações dos comerciantes

Pressões crescentes sobre os negócios locais

- Rendas e custos operacionais elevados.
- Dependência do turismo e sazonalidade.
- Falta de ferramentas para a transição digital.
- Concorrência desigual com grandes cadeias.
- Burocracia e dificuldades no licenciamento.
- Necessidade de maior segurança, limpeza e espaço público qualificado.

O que dizem os consumidores

O comércio de bairro está a desaparecer?

- Desaparecimento de lojas tradicionais.
- Perda de diversidade e identidade nos bairros.
- Espaço público pouco atrativo e mal cuidado.
- Falta de campanhas e incentivos para o comércio local.



INQUÉRITO AOS COMERCIANTES COMÉRCIO DE LISBOA

DESAFIOS MAIS APONTADOS

- HIGIENE
- SEGURANÇA
- RENTABILIDADE

98%

96%
LOCALIZAÇÃO

92%
IMPOSTOS E TAXAS

90%
RECURSOS HUMANOS
QUALIFICADOS

PERFIL DOS INQUIRIDOS



61%
ENSINO
SUPERIOR



22%
ENSINO
SECUNDÁRIO



11%
ENSINO
BÁSICO

95%
EMPRESÁRIOS E GESTORES

O QUE MELHORAR?

ESPAÇO EXTERIOR

DIVULGAÇÃO E PROMOÇÃO DAS LOJAS

EVENTOS

EXPECTATIVAS PARA OS PRÓXIMOS ANOS

41%
EXPANDIR

23%
MANTER

8%
TRESPASSAR

INQUÉRITO AOS CONSUMIDORES COMÉRCIO DE LISBOA

ONDE COMPRAM?

ÁREA DE RESIDÊNCIA

ÁREA DO TRABALHO

ONLINE

74%
COMÉRCIO
DE RUA

70%
HIPERMERCADOS

54%
CENTROS
COMERCIAIS

33%
MERCADOS

17%
FEIRAS

COMPRAS EM LOJA FÍSICA



86%
ALIMENTAÇÃO



37%
RESTAURAÇÃO



29%
SAÚDE E
BEM-ESTAR



21%
VESTUÁRIO



15%
LAZER E CULTURA

COMPRAS ONLINE

19% LAZER E
CULTURA



18%
VESTUÁRIO



15%
ALIMENTAÇÃO



7%
RESTAURAÇÃO



6%
SAÚDE E
BEM-ESTAR

SATISFAÇÃO COM A OFERTA COMERCIAL

51%
ÁREA DE RESIDÊNCIA

42%
ÁREA DE TRABALHO



RESPOSTAS POSITIVAS

FATORES +VALORIZADOS

FORMA DE
PAGAMENTO

HORÁRIOS

HIGIENE

Propostas sugeridas pela comunidade

- Apoio à renda e incentivos financeiros para negócios locais.
- Criação de um portal digital do comércio lisboeta.
- Formação e apoio à digitalização.
- Melhorar mobilidade e acessos nos bairros comerciais.
- Campanhas de valorização e fidelização.

Diagnóstico validado com a comunidade

A auscultação confirmou os alertas do terreno

- Comerciantes e consumidores sentem os mesmos desafios identificados no diagnóstico técnico.
- Participação pública reforçou a necessidade de ação estruturada.
- As sugestões recolhidas foram incorporadas na definição dos eixos estratégicos e ações prioritárias.



V. Visão estratégica

Lisboa quer um comércio local vibrante, competitivo, sustentável e preparado para o **futuro**, que combina **tradição** com **inovação**.

A visão coloca as **pessoas no centro** – comerciantes, residentes e visitantes – e valoriza os **bairros** como motores da vida urbana, com lojas que respondem às necessidades da população.

Com identidade, **modernização** e adaptação às novas dinâmicas de consumo, o comércio de Lisboa pode ser uma referência global na **economia de proximidade**.

VI. Eixos estratégicos

Quatro caminhos para transformar o comércio de Lisboa

Eixo 1 – Bairros comerciais

vibrantes – Revitalizar os bairros, dar nova vida ao comércio local

- Requalificar espaço público e zonas comerciais
- Incentivos para ocupação de lojas devolutas e melhoria da mobilidade e acessibilidade
- Segurança, limpeza, animação dos bairros, e equilíbrio entre turismo e vida local

Eixo 3 – Comunicação e promoção

– Tornar o comércio local mais visível, moderno e atrativo

- Portal digital comercio.lisboa.pt
- Apoio à presença online e ao e-commerce,
- Campanhas de valorização e fidelização (ex: Cartão de Compras Lisboa).

Eixo 2 – Negócios locais fortes e sustentáveis

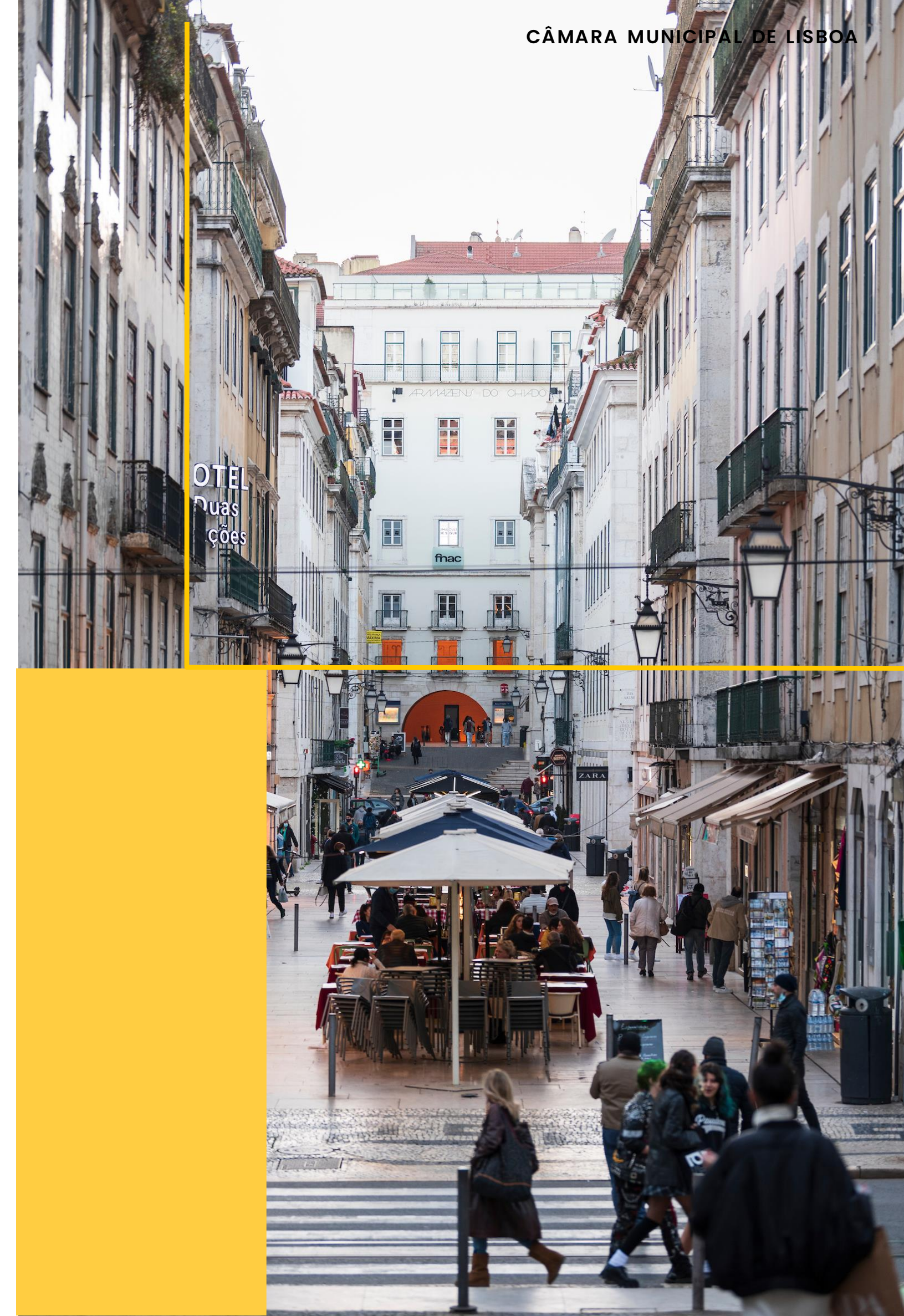
– Apoiar quem mantém a cidade viva

- Programas de formação e mentoria para comerciantes, e apoios à modernização e sustentabilidade
- Valorização de estabelecimentos históricos
- Dinamização de mercados e feiras como polos de inovação.

Eixo 4 – Parcerias e colaboração

– Trabalhar em conjunto para um comércio mais forte

- Balcão Comerciante
- Apoio ao associativismo e redes de comerciantes
- Colaboração entre Câmara, freguesias, empresas e associações
- Participação ativa nas decisões através de fóruns e conselhos.



VII. Pilares transversais

Cinco pilares que reforçam a estratégia comercial de Lisboa

Além dos 4 eixos estratégicos, há 5 pilares que atravessam toda a estratégia, garantindo que as ações têm impacto duradouro, coerente e sustentável:

1. Marca e identidade comercial

- Valorizar o comércio tradicional (ex: Lojas com História).
- Criar identidade visual para bairros comerciais e campanhas de marketing.
- Posicionar Lisboa como referência global da economia de proximidade.

2. Mobilidade e logística comercial

- Melhorar acessos pedonais, estacionamento curta duração e carga/descarga.
- Integrar transportes e last-mile delivery eficientes.

3. Sustentabilidade e Economia Circular

- Reduzir o plástico e o desperdício.
- Promover produtos locais e cadeias curtas.
- Apoiar a certificação de lojas sustentáveis (rede de lojas com selo distintivo)

4. Segurança, Higiene Urbana e Espaço Público

- Mais iluminação, limpeza e videovigilância.
- Requalificar espaços degradados.
- Envolver comerciantes na gestão do espaço público.

5. Turismo e Comércio

- Roteiros turísticos centrados no comércio tradicional.
- Diversificar zonas visitadas (ex: Marvila, Beato).
- Integrar comércio, gastronomia e cultura.



VIII. Ações prioritárias

Medidas concretas para transformar o comércio local

Algumas ações prioritárias organizadas por eixo estratégico:

Bairros comerciais vibrantes

- Proposta de exceção ao Licenciamento Zero em zonas críticas
- Incentivos à ocupação de lojas devolutas
- Requalificação de zonas comerciais
- Melhorias no espaço público, iluminação e acessibilidade
- Integração do comércio em roteiros turísticos

Negócios locais fortes e sustentáveis

- Programas de capacitação e mentoria empresarial
- Apoio à modernização de lojas e mercados
- Expansão do programa Lojas com História
- Incentivos à sustentabilidade e economia circular
- Ferramenta de autoavaliação para comerciantes

Comunicação e promoção

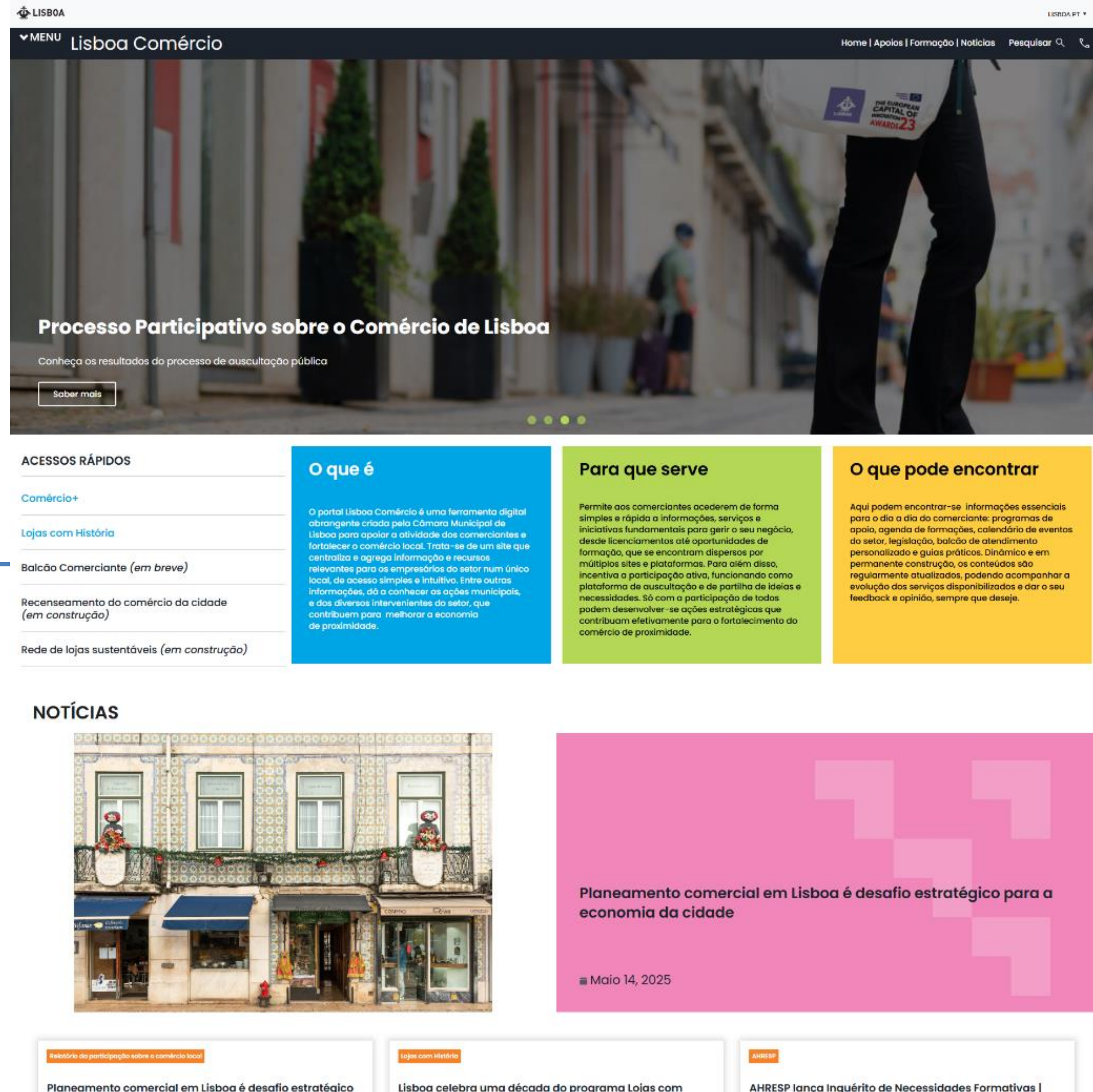
- Portal comercio.lisboa.pt com serviços e informação
- Campanhas de valorização e fidelização (ex: Cartão de Compras Lisboa)
- Apoio à digitalização e inovação nos negócios
- Integração do comércio em soluções de cidade inteligente

Parcerias e colaboração

- Criação do Balcão Comerciante
- Apoio a redes e associações de comerciantes
- Programas de mentoria e transição geracional
- Monitorização contínua e fóruns de participação

comercio.lisboa.pt

Centralizar e agrega informação e recursos relevantes para os empresários do setor num único local: programas de apoio, agenda de formações, eventos, legislação, balcão de atendimento personalizado e guias práticos. Dinâmico e em permanente construção, os conteúdos e serviços são regularmente atualizados, e permite aos comerciantes darem o seu feedback e opinião.



Programa Comércio+

Lançamento em abril

O programa visa proporcionar conhecimento prático e apoio personalizado aos empresários do setor, nas áreas da gestão financeira, marketing e digitalização.

Duas vertentes de atuação:

- **Capacitação:** 6 sessões até julho.
- **Apoio especializado individual:** Início 2.º semestre 2025

Sessão de capacitação:
**Como é que posso atrair
mais clientes para o meu negócio?**

Estratégias de marketing digital para lojas físicas.

20 de maio . 19h

CIUL - Centro de Informação Urbana de Lisboa
Rua Viriato, 13 - Picoas Plaza

Comércio +

Programa de capacitação para comerciantes de Lisboa

Balcão Comerciante

Abertura junho 2025

Um novo espaço dedicado ao apoio, esclarecimento e facilitação de processos para o comércio local, que pretende reunir num único ponto de contacto os serviços essenciais à atividade do comerciantes. Desenvolvido em colaboração com a Divisão de Atendimento, funcionará nas Lojas Lisboa de Atendimento, com foco inicial na Loja da Baixa.



Novo Regulamento dos Mercados Municipais

Medidas de apoio às Lojas com História

Redução das taxas nas Feiras de Lisboa



IX. Indicadores e monitorização

Como vamos medir resultados?

Indicadores claros para acompanhar o impacto da estratégia

Eixo	Indicador (ex.)
Bairros Comerciais	Redução de lojas devolutas • Satisfação com o espaço público
Negócios Locais	N.º de negócios apoiados • Adesão a programas de capacitação
Comunicação e Promoção	N.º de comerciantes digitalizados • Utilização do Cartão de Compras
Parcerias e Colaboração	Atendimentos no Balcão Comerciante • N.º de redes ativas

Monitorização e transparência

Relatórios regulares de execução e relatórios anuais de impacto

- Publicação dos resultados no portal Lisboa Comércio (comercio.lisboa.pt)

Conselho Consultivo do Comércio

- Representantes dos comerciantes, freguesias e associações
- Acompanha e recomenda melhorias na implementação

Participação ativa e transparente

- Sessões públicas, consultas abertas e newsletters
- Questionários regulares a comerciantes e consumidores (comercio.lisboa.pt)
- Canal direto de contacto via Balcão Comerciante e portal Lisboa Comércio (comercio.lisboa.pt)

X. Implementação e governança

Como vamos pôr tudo em prática?

Coordenação geral

- Liderança da Câmara Municipal de Lisboa, através da Direção Municipal da Economia e Inovação (DMEI).
- Equipa de gestão da estratégia, com envolvimento direto de parceiros institucionais.

Financiamento e recursos

- Fundos municipais, nacionais e europeus.
- Alocação de verbas do Fundo de Turismo de Lisboa.
- Criação de um Fundo de Revitalização Comercial.

Modelo de gestão colaborativa

- Articulação com freguesias, comerciantes, associações e entidades externas.
- Implementação em fases: curto, médio e longo prazo.
- Ações-piloto testadas em zonas críticas (Baixa), com potencial de replicação.

Governança com visão, acompanhamento e adaptação

Garantir continuidade e resultados

Ciclo de planeamento e revisão contínua

- Metas revistas a cada dois anos
- Ajustes com base em dados e participação pública

Modelo de decisão baseado em evidência

- Monitorização com KPIs e relatórios
- Envolvimento do Conselho Consultivo para validação de decisões

Transparência e comunicação contínua

- Portal online com dados abertos e relatórios acessíveis
- Envolvimento direto dos comerciantes e cidadãos

XI. Compromisso

Um compromisso com Lisboa

Esta direção estratégica é um pacto com os bairros, os comerciantes e a cidade

- Uma transformação sustentável, faseada e realista.
- Diálogo contínuo com os comerciantes, consumidores e associações, para garantir que as políticas de apoio ao comércio local sejam ajustadas e eficazes.
- Lisboa – uma cidade que cuida do seu comércio, valoriza a identidade e aposta na inovação.
- Plano de ação dinâmico: ajustado com base em resultados, na participação e novos desafios.
- Vamos transformar este compromisso em realidade – juntos!

Obrigado

Lisboa Comércio:
comercio.lisboa.pt
comercio@cm-lisboa.pt

DMEI/DEEE

