

Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa

Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas



**Como poderá o Marketing recriar o significado das Cidades,
atribuído às Indústrias Criativas?**

Marca | PORTO CRIATIVO

2012

Mafalda de Noronha Guedes

Professora Orientadora: Joana César Machado

Professor Orientador: Michael DaCosta Babb

Junho de 2012

Nota Biográfica

O candidato à dissertação de Mestrado de Gestão de Indústrias Criativas, licenciou-se em Gestão de Marketing no Instituto Português de Administração de Marketing em 2010.

Começou com os estágios curriculares dentro de áreas como: eventos, ativação de marcas, trabalhou no departamento criativo numa conceituada empresa de organização de eventos, a Realizar.

Colaborou num projeto da abertura de uma loja de soluções de informática, onde planeou todo o seu plano de Marketing e comunicação, a Microsource. Contribuiu para o lançamento nessa mesma empresa num produto de grande sucesso na área da programação, em aplicações empresariais o Savio.

Nesse mesmo ano, decidiu aprofundar mais os seus conhecimentos no que diz respeito às Indústrias Criativas, aliado à sua anterior formação em Gestão de Marketing. Concluindo, criou uma interessante ligação entre formações, como forma de potenciar a atividade económica e social, centrando-se nas cidades portuguesas, em especial no caso da cidade do Porto, onde vive. *¹

¹ A Dissertação de Mestrado encontra-se, de acordo, com as normas do novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, em vigor desde, (2009).

DEDICATÓRIA

Quero dedicar este trabalho aos meus pais, que sempre me incentivaram a cumprir todos os meus objetivos, e proporcionaram experiências memoráveis, todas elas contribuíram para o meu crescimento!

Concluo esta dedicatória com um pequeno poema do livro, “Expressão de um Sentimento” (1997) escrito pela minha avó, já falecida, que acreditava no valor do nosso país, das nossas gentes, das nossas artes... Dedico-lhe assim o poema “Portugal”.

PORTUGAL

“... Portugal tem homens de muita fé
e de grande cultura,
Homens que ficaram na história,
História que nos vem dos nossos
antepassados e que hoje Homenageamos
com grande vitória.

Portugal é um País de muita arte
tem homens de grande valor;
que fizeram grandes monumentos
que são dignos de louvor...

Portugal Terra de muita Cultura
e de muita alegria,
Todo o seu povo canta e dança
as maravilhas dessa ternura.

Portugal é pequenino
mas tem alma de Herói
Tem como símbolo a seus pés
A nossa querida Bandeira...”

Alzira Andrade Tavares (1997)

Agradecimentos

Um especial agradecimento à minha família, particularmente aos meus pais que tanto incentivaram e despertaram a curiosidade constante pelo conhecimento, principalmente em diferentes áreas de formação, pela disponibilidade e apoio que me deram ao longo de vários anos de escolaridade e principalmente na realização da presente dissertação.

Quero também destacar, o apoio e acessibilidade da minha orientadora, Professora Doutora Joana César Machado e coorientador Professor Michael DaCosta Babb pela compreensão, pela ajuda da estruturação de ideias e objetivos, pelo forte incentivo ao cumprimento dos objetivos previamente estabelecidos, pelas fontes de contactos que permitiram o acesso aos presentes resultados.

Sem esquecer os meus colegas de mestrado, que tanto contribuíram para o crescimento do meu conhecimento, que juntamente propuseram objetivos, que nos foram motivando ao longo, da realização da dissertação, em particular para as colegas Tânia Carraquico e Leonor Mendinhos, onde se criou uma relação forte de companheirismo, de amizade e cooperação de trabalho de ideias, um muito obrigado!

Agradeço finalmente, a todas as pessoas que contribuíram para a diversificada recolha de dados para este estudo, assinaladamente: ao Professor Doutor Carlos Melo Brito, da Universidade do Porto (UPTEC); ao Professor Doutor Jorge Gonçalves, da Universidade do Porto; ao Dr. Paulo Alves, da Fundação de Serralves; ao Professor Doutor Mário Rui Silva, da Faculdade de Economia do Porto; à Dr.^a Catarina Selada, da Inteli; à Dr.^a Maria Geraldês, da Fundação da Juventude; ao Professor Francisco Vidinha, da Escola Superior de Música, Artes e Espetáculo (IPP) e por fim ao Eng.^o Estevam Machado Barreira, não seria possível a realização da secção empírica, desta dissertação sem os demais, por isso agradeço o apoio e colaboração.

RESUMO

É cada vez mais notória e crucial, a presença das Indústrias Criativas nas cidades, elas para além de atraírem e fomentarem a riqueza, em valor mas também em conhecimento, trazem consigo o reforço da identidade dessa mesma cidade, chegando a falar mesmo da marca de uma determinada cidade. De forma transversal, as indústrias criativas, salientam as melhores competências das cidades, tornando-as mais competitivas, perante outras cidades, mas também reforçando os elos de ligação entre as mesmas. Existe uma crescente perceção de que pode e deve, haver uma colaboração e cooperação que traga vantagem para cada uma das cidades.

O principal objetivo deste trabalho é perceber de que forma o marketing aliado às indústrias criativas atua numa cidade, fomentando o crescimento da mesma, recriando e reforçando a identidade da marca, da cidade. Inicialmente a dissertação, reflete uma ponderação entre diferentes conceitos, que estão inerentes ao objetivo principal, designadamente: indústrias criativas; criatividade/classe criativa; empreendedorismo; *branding*; *city marketing* e cidades criativas.

A opção pelo estudo de caso, visando resultados qualitativos, tem como objetivos concretos da dissertação (perceber a relação entre as indústrias criativas e o marketing; e a sua vertente mais específica o *city marketing*, e a relação entre cidades criativas e a cidade do Porto). Parte da estratégia metodológica, incidiu na escolha da cidade do Porto, como caso em estudo, para além da evidente proximidade, existe um interesse por toda a região do Porto.

Houve uma condução na estratégia da recolha de dados, direcionada para dados qualitativos, recorrendo a entrevistas semiestruturadas, tendo por fim a objetividade das temáticas abordadas. Os entrevistados foram pré-selecionados, com o intuito de apostar em diferentes entidades (entidades criativas, entidades empresariais, entidades públicas), alcançando uma maior diversidade de resultados.

Numa análise teórica, apoiada nas entrevistas efetuadas, que indicam a necessidade de promover redes que interliguem diferentes entidades, públicas e privadas, que potencia o crescimento das cidades onde se inserem: a exigência de promover redes que interligam diferentes entidades, públicas e privadas, estimulando o crescimento da cidade Porto; a necessidade de um mapeamento da região do Porto: que visa as características que lhe dão vantagem competitiva e que tornam a cidade única; a falta de um rosto que defenda a marca

Porto, que comunica uma mensagem única e clara entre os diferentes agentes da cidade e também a necessidade de uma liderança visionária.

Em conclusão, é possível afirmar que diferentes ferramentas de marketing podem realmente trabalhar em uníssono com as indústrias criativas e resultar numa cidade ou região mais socialmente e economicamente desenvolvida. Além disso, confirma-se uma relação positiva entre as indústrias criativas e o marketing (especialmente city marketing) e a ligação clara entre a noção de uma cidade criativa e o Porto.

PALVRAS-CHAVE: city marketing, place branding, Porto, indústrias criativas.

ABSTRACT

The role of the creative industries in cities across the globe are increasingly evident and crucial: The sector attracts and promotes the wealth of specific economic value but also brings with it knowledge and the strengthening of identity. This can eventually result in the establishment of a “*creative*” city brand. The creative industries may highlight the best “skills” of any given city, making it more competitive with other cities, but they also reinforce the links and networks shared by them. There is a growing awareness that collaboration, coordination and cooperation can be of mutual advantage to all cities. The main goal of this work is to demonstrate how marketing, together with the creative industries can operate in any given City, fostering growth, whilst recreating and reinforcing brand identity. Concepts such as creative industries; creativity; creative class; entrepreneurship; branding; city marketing and creative cities are all discussed within this dissertation.

There are concrete objectives behind opting for a qualitative results-orientated case study style dissertation. Part of the methodological strategy utilised, focused on the choice of the city of Porto, in Portugal, as a case study. The data strategy developed was geared towards collecting qualitative information, using semi-structured interviews, with objective themes. Respondents were pre-selected from various entities (creative, business, government) with the intention of obtaining more diverse results. Supported by the interview findings, the main conclusions of the theoretical analysis highlighted: the requirement to promote networks that interconnect different entities, both public and private, thereby stimulating *growth* in an arguably declining city such Porto; the need for a mapping of the region of Porto: one which fully understands those characteristics that give it *competitive edge*; the lack of a *brand guardian* for Porto, that communicates a single clear message between the different agents of the city and the necessity for visionary *leadership*.

In conclusion, one can state that different marketing tools can indeed work in unison with the creative industries and result in a more socially and economically developed city or region. Furthermore, one can confirm the positive relationship between the creative industries, marketing (especially city marketing) and the clear link between the notion of a *creative city* and Porto.

KEY WORDS: city marketing, place branding, Porto, creative industries.

Índice

Nota Biográfica _____	I
DEDICATÓRIA _____	II
Agradecimentos _____	III
RESUMO _____	IV
ABSTRACT _____	VI
Índice de Ilustrações _____	X
Índice de Tabelas _____	XI
CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO _____	2
CAPITULO 2 - ESTADO DA ARTE _____	6
2.1. AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS _____	8
2.1.1 CRIATIVIDADE E A CLASSE CRIATIVA _____	9
2.1.2. A ECONOMIA CRIATIVA – O peso do Sector Criativo na Economia _____	13
2.2. PLACE BRANDING _____	15
2.2.1. A MARCA _____	17
2.2.2 . CRIAR O “BRANDING” DE UM ESPAÇO E PERCEBER ESSE ESPAÇO__	21
2.2.3. PLACE BRANDING – PARCEIROS “STAKEHOLDERS” _____	23
2.3. CITY MARKETING _____	26
2.3.1. APLICAÇÃO DO MARKETING ÀS CIDADES _____	28
2.3.2. MARCA vs CIDADE - Identidade e Imagem _____	29
2.3.3. PARALELISMO ENTRE EMPRESA CIDADE _____	31
2.3.4. VANTAGEM COMPETITIVA DAS CIDADES _____	32

2.4. CIDADES CRIATIVAS _____	34
2.4.1. COMPONENTES ESSENCIAIS PARA UMA CIDADE CRIATIVA _____	36
2.4.2. VARIÁVEIS CONDICIONANTES ÀS CIDADES CRIATIVAS _____	36
2.5. CONCLUSÃO _____	37
CAPITULO 3 - METODOLOGIA _____	39
3.1. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO _____	39
3.2. MÉTODOS E TÉCNICAS DA INVESTIGAÇÃO _____	40
3.3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA _____	41
3.4 CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA _____	43
3.5. CONCLUSÃO _____	45
CAPITULO 4 – A MARCA “PORTO CRIATIVO” _____	47
ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS _____	47
4.1. INDÚSTRIAS CRIATIVAS _____	48
a) “Ponto-chave para o desenvolvimento de uma cidade?” _____	48
b) “Áreas dinamizadoras das Indústrias Criativas”! _____	51
c) “O papel das entidades” _____	52
4.1.2. CRIATIVIDADE _____	54
d) “Pode ser ensinada, estimulada, ou é algo inato?” _____	54
e) “A massa crítica em Portugal” _____	55
4.2. EMPREENDEDORISMO _____	58
4.2.1. “Gestores ou empreendedores?” _____	58
4.2.2. “As principais competências!” _____	60

4.3. BRANDING	61
4.3.1. “A Marca”	61
4.3.2. “A marca cidade!”	62
4.4. CITY MARKETING	63
4.4.1. “Indispensável a presença do Marketing nas Cidades?”	64
4.4.2. “Cidades VS Empresas”	66
4.5. CIDADES CRIATIVAS	67
4.5.1. “Iniciativas para projetar uma cidade!”	67
4.5.2. “Como podemos atrair talento?”	68
4.5.3. “Principais componentes de uma Cidade Criativa!”	70
4.6. A MARCA “PORTO CRIATIVO”	71
4.6.1. “PORTO CRIATIVO?”	71
4.6.2. “O que as entidades fazem, pela marca PORTO CRIATIVO!”	72
4.6.3. “O que a cidade do Porto, precisa de continuar a fazer!”	78
4.6.4. “O que a cidade do Porto, precisa de parar de fazer!”	79
4.6.5. “O que a cidade do Porto, precisa de começar a fazer!”	80
5. CONCLUSÕES	82
BIBLIOGRAFIA	87
APÊNDICES	90
ANEXOS	95

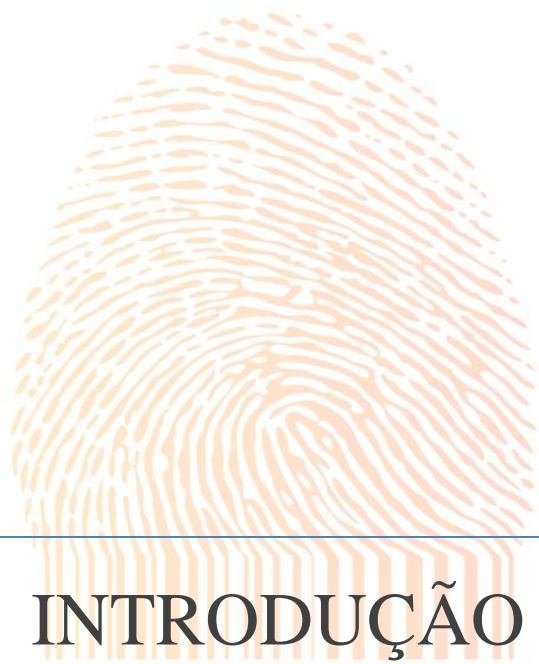
Índice de Ilustrações

ILUSTRAÇÃO 1- IMAGEM EXPRESSIVA ² _____	8
ILUSTRAÇÃO 2- IMAGEM EXPRESSIVA _____	9
ILUSTRAÇÃO 3- IMAGEM EXPRESSIVA _____	13
ILUSTRAÇÃO 4- IMAGEM EXPRESSIVA _____	15
ILUSTRAÇÃO 5- IMAGEM EXPRESSIVA _____	17
ILUSTRAÇÃO 6- IMAGEM EXPRESSIVA _____	23
ILUSTRAÇÃO 7- IMAGEM EXPRESSIVA _____	26
ILUSTRAÇÃO 8- IMAGEM EXPRESSIVA _____	29
ILUSTRAÇÃO 9- IMAGEM EXPRESSIVA _____	34
ILUSTRAÇÃO 10-“CREATIVE BREAKS” (ÓBIDOS) _____	48
ILUSTRAÇÃO 11- IMAGEM EXPRESSIVA _____	49
ILUSTRAÇÃO 12- IMAGEM EXPRESSIVA _____	51
ILUSTRAÇÃO 13- IMAGEM EXPRESSIVA _____	52
ILUSTRAÇÃO 14- IMAGEM EXPRESSIVA _____	54
ILUSTRAÇÃO 15- IMAGEM EXPRESSIVA _____	55
ILUSTRAÇÃO 16- IMAGEM EXPRESSIVA _____	56
ILUSTRAÇÃO 17- IMAGEM EXPRESSIVA _____	58
ILUSTRAÇÃO 18- STEVE BLANK _____	58
ILUSTRAÇÃO 19- IMAGEM EXPRESSIVA _____	59
ILUSTRAÇÃO 20- IMAGEM EXPRESSIVA _____	61
ILUSTRAÇÃO 21- IMAGEM EXPRESSIVA _____	63
ILUSTRAÇÃO 22- IMAGEM EXPRESSIVA _____	64
ILUSTRAÇÃO 23- IMAGEM EXPRESSIVA _____	65
ILUSTRAÇÃO 24- IMAGEM EXPRESSIVA _____	67
ILUSTRAÇÃO 25- IMAGEM EXPRESSIVA _____	68
ILUSTRAÇÃO 26- IMAGEM EXPRESSIVA _____	70
ILUSTRAÇÃO 27- IMAGEM EXPRESSIVA _____	72
ILUSTRAÇÃO 28-LOGO (INSERRALVES/ FUNDAÇÃO SERRALVES) _____	73
ILUSTRAÇÃO 29-LOGO (FUNDAÇÃO DA JUVENTUDE) _____	74
ILUSTRAÇÃO 30-LOGO (UPTEC) _____	76
ILUSTRAÇÃO 31-LOGO (3DECIDE / VICE / CULTURE PRINT) _____	77

² Ilustração com função expressiva (a imagem revela sentimentos, emoções e valores do próprio autor ou daquilo que representa).

Índice de Tabelas

TABELA 1: ÍNDICE EURO-CRIATIVO	10
TABELA 2: PERCENTAGEM DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS NO PIB	13
TABELA 3: CONTRIBUIÇÃO DO SECTOR CULTURAL E CRIATIVO PARA A ECONOMIA EUROPEIA EM 2003.	14
TABELA 4: EVOLUÇÃO DOS PARADIGMAS DA MARCA.	18
TABELA 5: “ACHIEVING A PLANNING ORIENTATION IN MAJOR DEVELOPMENT PROJECTS”	22
TABELA 6: A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE CITY MARKETING	28
TABELA 7: PARALELISMO ENTRE EMPRESA E CIDADE	31
TABELA 8: TABELA RESUMO DAS “SKILLS” DE UM EMPREENDEDOR.	60
TABELA 9: MUDANÇA NAS ABORDAGENS EMPREENDEDORAS	74



INTRODUÇÃO

CAPITULO 1 - INTRODUÇÃO

Mais que um nome ou mesmo um sinal peculiar, «*uma marca dever ser, antes de mais um benefício, uma missão, uma razão de ser*» (Lencastre, 2007). Promover uma marca é antes de tudo, um compromisso, uma promessa de um certo benefício que esta adota perante os seus consumidores (Rainisto, 2009). Para uma cidade ser considerada uma conceituada marca, esta deve possuir características que lhe permitam definir-se e distinguir-se das outras cidades, podendo ser facilmente identificada por qualquer indivíduo, sobressaindo entre as restantes cidades. Quando nos referimos a qualidades funcionais, bem como não funcionais de uma determinada área ou mesmo espaço, incluem-se assim: a aparência de uma cidade, a experiência do povo da cidade, a crença popular na cidade, o que representa a cidade e que tipos de pessoas vivem na cidade.

Nesta dissertação tenho como objetivo “último”, perceber de que forma se poderá, recriar o significado da marca cidade do Porto e qual o potencial que o Porto tem dadas as suas qualidades e potencialidades, para se destacar das restantes cidades, criando uma poderosa imagem na mente dos seus públicos-alvo e obtendo assim essa capacidade distintiva e única, que tão poucas cidades possuem.

Simultaneamente haverá como foco central, compreender de que forma o marketing aliado às indústrias criativas poderá ajudar, à “redefinição” do significado das cidades, unindo a tradição à inovação, potenciando as suas qualidades. «*Uma cidade inteligente é um território com elevada capacidade de aprendizagem e inovação, que é construída pela criatividade da sua população, pelas suas instituições de criação de conhecimento...*» (Komninos, 2006). Assim farei um estudo que incide sobre a problemática, do “verdadeiro” significado da cidade do Porto.

Pretendo assim fazer um levantamento de quais as melhores ferramentas ao nível do marketing: *city branding*, *city marketing*, marketing experiencial, entre outros, tal como as indústrias criativas, podem recriar significados a vários níveis numa cidade (económico, social, cultural, etc) tornando-a mais “rica”, mais icónica, e principalmente diferenciada. Há uma crescente concorrência, pelas forças de trabalho talentosas, e nesse sentido é fundamental potenciar o atrativo das cidades.

Na construção da marca de uma cidade, deve permanecer uma consciencialização dos diferentes agentes, que contribuem para a formação da identidade de uma cidade. Falo então, de atração e captação de investidores e conseqüente fixação de sedes de empresas, as receitas

que o turismo pode gerar e sobretudo um crescente aumento da autoestima e sentido de pertença dos seus residentes.

Cidades de sucesso tais como, Nova Iorque, Paris e San Francisco – têm as qualidades que normalmente as grandes marcas possuem, excelente e trabalhado *branding*, contando a sua história, a qualidade do lugar, estilo de vida, cultura, diversidade. Por outro lado, estas cidades formam as parcerias de cooperação certas, entre os municípios da cidade, havendo uma troca de benefícios para ambos, o governo melhora assim a sua infraestruturas. Estas cidades são, acima de tudo, pró-ativas na sua abordagem à criação da marca.

O Reino Unido é, presumivelmente, a nível internacional, talvez o melhor exemplo de uma aposta ao adquirir estratégias de regeneração e progresso das cidades através das indústrias criativas (UK DCMS), tendo estes desenvolvido o conceito em questão. As indústrias criativas geram por volta dos 1.9 milhões de postos de trabalho e originam 8% do valor nacional bruto. No caso particular do Reino Unido, temos como exemplo Sheffield, que não demonstrava sinais distintivos, ou mesmo muito próprios. Foi com o suporte das indústrias criativas, que esta respondeu à estagnação pós-industrial com procedimentos de regeneração da sua envolvente económica e social, apoiando-se nas atividades culturais e das artes e, na maior parte dos casos, partindo da criação de bairros culturais e criativos. Tais como Sheffield, existem muitas outras, emanando um grande potencial, Lodz na Polónia, Ghent na Bélgica, e Utrecht na Holanda, pequenas cidades onde existe uma grande concentração, ao nível da tradição, cultura e essência do seu respetivo país. Estas de certa forma, podem ser comparadas, ao nível do território e desenvolvimento económico e social, à cidade do Porto.

Atualmente o Porto sofre com alguns problemas económicos, mas carrega consigo um "peso histórico" positivista e com uma enorme força. Será também de destacar a importante vantagem, que a cidade do Porto possui, devido à capacidade que esta cidade tem para atrair turistas de todo o mundo. Nesta dissertação debatemo-nos com a oportunidade, de "recriar" um forte, distintivo e conceituado significado, imagem e marca da cidade do Porto, para que esta não se restrinja somente a imagens já desgastadas e não distintivas.

O turismo surge também como uma peça essencial no meu ponto de vista a este estudo, não devemos excluí-lo, mas sim, incluí-lo nas nossas ferramentas de trabalho, como importante fator a considerar. Finalmente é crucial referir as redes globais a que o Porto se pode unir, falamos por exemplo da Unesco cidades criativas, das cidades World Design, que podem contribuir para fomentar o crescimento do seu significado. Podemos dar como pequenos mas substanciais exemplos, as cidades de Paredes, Paços de Ferreira, Óbidos, entre outros, que possuem modelos de criação e elevação das suas potencialidades e se começam a tornar em

pequenos focos de atração de talentos. Estas cidades são um forte contributo para esta dissertação, servindo de modelos de análise.

Ultimamente e de forma exaustiva, tem-se provado que a classe criativa se tornou uma força a ser fortemente considerada, como uma ferramenta que as cidades necessitam.

Atualmente existem cerca de 19 polos e *clusters* em Portugal, incluindo as Indústrias Criativas no Norte de Portugal. Uma cidade ou região poderá ter inúmeras áreas que fomentam e conduzem à sua comercialização, ou mesmo promoção (saúde, pedra natural, energias renováveis, Ambiente, Petroquímica, Engenharia, etc), porém a minha escolha recai sobre as Indústrias Criativas, com um sólido apoio ao Mateus, A. “Estudo Macroeconómico”.

Inicialmente Florida, (2003) apresenta o termo “*idea worker*” ou a “classe criativa” relativo às pessoas da ciência, da engenharia, da arquitetura, da educação, das artes, da música e do entretenimento, cuja função económica é criar novas ideias, novas tecnologias e/ou novo conteúdo criativo.

A recriação do significado de uma cidade, surge como “arma” diferenciadora que os espaços públicos possuem, «(...) *as especificidades geográficas e históricas nos ajudará a compreender a maneira pela qual a regeneração cultural potencialmente reforça as fontes existentes de identidade em vez de impor novas.*» (Hesmondhalgh e Pratt³, 2005). «*Cada cidade difere de todas as outras: não há duas cidades iguais*» (Steinbeck⁴, 1998) atuar num centro histórico não deve por em risco aquilo que se quer preservar, a dificuldade será que, esta atitude exige uma responsabilidade por parte dos diversos agentes.

Esta dissertação de Mestrado está dividida em duas grandes partes: a parte I inclui inicialmente três capítulos: introdução (onde o leitor poderá facilmente perceber qual o objeto de estudo tratado na Dissertação de Mestrado, e onde é feita uma descrição geral da problemática a tratar); estado da arte (será exposta toda a pesquisa elaborada sobre os diferentes temas: indústrias criativas, place branding, city marketing e cidades criativas, entre outros subtemas, mais minuciosos) finalmente a metodologia (onde constam: métodos de investigação, técnicas utilizadas, objetivos da investigação e a estratégia metodológica); a Parte II mais dois capítulos: análise e discussão de resultados (“redefinição” do significado da cidade do Porto/soluções) e posterior, conclusão.

³ In *International Journal of Cultural Policy* (2005)

⁴ In “*A pérola*” (1998)



PARTE I

ESTADO DA ARTE

CAPITULO 2 - ESTADO DA ARTE

INTRODUÇÃO

Hoje em dia a marca detêm um poder crucial sobre os diferentes *stakeholders*, quer seja, relativa a um produto, a um serviço, ou mesmo uma empresa. Já há uns certos anos que investigadores, gestores tentam transpor o sucesso da criação de uma marca, de uma forte identidade com capacidade distintiva e que poderá estar associada a empresas, a produtos/serviços, a um espaço, território ou uma cidade. Muitas das tentativas do marketing e do *branding* estão concentradas na criação de valor da marca, muitas vezes em produtos ou serviços que pouco diferem dos seus concorrentes, quer em termos de características funcionais quer em preço ou mesmo na sua distribuição.

Na verdade para a construção de uma estratégia de *branding* para uma cidade, não é suficiente a ilustração de um logótipo ou mesmo a definição de um slogan. Apesar de poderem assumir alguma importância enquanto resumo da nova estratégia ou posicionamento, os sinais de identidade de uma marca nunca poderão ser a estratégia em si mesmo. É importante salvaguardar, que o conceito de “marca cidade”, não tem nada a ver com o conceito tradicional de uma marca produto. A marca de uma cidade consiste no desenvolvimento de uma certa imagem e da sua comunicação aos potenciais consumidores. Essa imagem deve basear-se em valores e perceções positivas, provenientes de atributos locais inerentes ou mesmo desenvolvidos, tornando-o num espaço único.

Neste capítulo é descrito o estado da arte, referente aos diversos temas e conceitos que circundam esta problemática. Pretende-se assim mencionar de forma organizada e por ordem de relevância teorias, opiniões e estudos, que abordem as temáticas: indústrias criativas, *place branding*, city marketing e cidades criativas. As temáticas encontram-se divididas por uma ordem de relevância e de especificidade, e dentro de cada tema existirá uma certa disposição cronológica, a fim de termos uma adequada perceção da evolução do tema ao longo do tempo. Em cada tema, poderão encontrar-se subtemas que ajudam ao seu entendimento, realçando os aspetos mais importantes para esta dissertação.

Este capítulo está repartido em quatro partes principais. Na primeira parte, referente às indústrias criativas (Ponto 2.1), onde está implícito o crescente aumento da sua importância, nos dias que correm e a sua ligação única às potencialidades de uma cidade, do seu poder económico, cultural, social e tecnológico. Neste capítulo vamos tentar perceber de que forma estas são importantes para o desenvolvimento de uma cidade e de que forma as indústrias

criativas podem ajudar a inovar e a criar. No segundo capítulo, dedicado ao *place branding* (Ponto 2.2), iremos abordar esta ferramenta essencial para diferentes espaços, ou mesmo cidades que pretendam uma estratégia de marca, procurando muitas vezes o desenvolvimento urbano, a regeneração dos espaços e a qualidade de vida. O *place branding* potencia ao máximo os recursos de um determinado espaço, fazendo da identidade um fator de diferenciação, e contribui para que os espaços transmitam a sua imagem e para que o público a interprete. O city marketing será abordado no capítulo seguinte (Ponto 2.3). Este tema apresenta sistemáticos desafios às cidades, nos novos tempos pelos quais passamos, desafiando a utilizarem as ferramentas de marketing numa vertente muito idêntica à das empresas, trabalhando direcionadas para o mercado, cruzando com clientes, fornecedores, concorrentes. Por fim abordamos o tema das cidades criativas (Ponto 2.4), uma abordagem aos diversos conceitos de cidade criativa, e a quais as variáveis que lhe conferem a vantagem em serem cidades criativas, como forma de potenciar os seus recursos.

2.1. AS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Quando falamos de Indústrias Criativas remetemos para os inícios dos anos 90 na Austrália, mas o facto é que foi no Reino Unido, desenvolvido pela *Creative Industries Taskforce* (1997, DCMS – Department for Culture, Media and Sport).



Ilustração 1

Fonte: Site Gettyimages

Estas estão associadas a atividades que têm como pilar a criatividade e o talento individual, a fim de criar ou mesmo gerar trabalho, riqueza, explorando assim a propriedade intelectual (Smith – DCMS). Sendo a criatividade o “núcleo” do negócio, estas indústrias estão relacionadas com arte, ciência e negócio. No Reino Unido a DCMS, em 1998 define o que seriam os setores-chave nestas indústrias: publicidade; arquitetura; mercados de artes e antiguidades; cinema e vídeo; música; artes performativas; jogos de computador e vídeo; publicações; moda; design; software; televisão e rádio e artesanato.

Recentemente assiste-se ao crescimento das indústrias criativas, surge como um pilar para o desenvolvimento social e económico, 25/30% (dados da U.C.P.T.) dos trabalhadores de países industrializados no mundo trabalham no setor criativo. Este “boom” das indústrias criativas deve-se ao aumento exponencial, do comércio internacional, emprego e efeito multiplicador, que estas podem gerar.

De acordo com alguns autores, o futuro da competitividade irá depender dos 3 T’s, relacionados com o crescimento económico, nomeadamente a: tecnologia, talento e tolerância, (Florida, 2002). Segundo Florida e Tinagli (2004), a capacidade para competir economicamente atualmente não se fixa somente em trocas de bens e/ou serviços, mas sim «na forma como atraem e mantem as pessoas criativas». (Cunningham, S., 2008) reforça, que todos os setores que as indústrias criativas envolvem «têm o potencial de gerar emprego e riqueza através da exploração da propriedade intelectual».

Atualmente, Mateus (2010), na mesma direção, aponta que a noção de “economia cultural” tem vindo a sofrer transformações económicas na sociedade moderna, ao nível competitivo e concorrencial dos bens intangíveis como bens culturais e simbólicos, que ganham destaque a vários níveis (político, económico e social).

Estas indústrias têm um interesse crescente, pois é fundamental potenciar o seu efeito multiplicador onde a economia e a sociedade. É fundamental pensar que numa altura em que os mercados parecem tão saturados, poderá haver algum poder e talento numa sociedade que é estimulada a ser criativa.

Atualmente e de forma contraditória ao estabelecido inicialmente a primeira iteração de estudos de mapeamento nas diversas atividades das indústrias criativas, que incidia sobre dados de empresas especialistas, dentro de cada segmento específico. Os autores Pratt (2004) e Roodhouse (2006) observaram que o padrão de classificações estabelecido é um pouco desadequado para as indústrias criativas, especialmente nos segmentos de design e mídia interativa. Isso significa que o impacto económico direto das indústrias criativas tem sido substancialmente sob estimado.

2.1.1 CRIATIVIDADE E A CLASSE CRIATIVA

Howkins, (2001) define a criatividade como sendo a capacidade de criar algo novo, algo de único. Esta surge quase sempre associada ao termo de “criação”, o autor anteriormente referido divide o tema em dois tipos de criatividade: a que se relaciona com a nossa realização pessoal, enquanto indivíduos, sendo esta privada e pessoal, e a criatividade que meramente gera um produto único. Muito embora sejam dois tipos distintos de criatividade, Howkins (2001) no seu livro “*The Creative Economy – How people make money from ideas*” reforça a ideia que a primeira é um tipo de criatividade que não leva ao segundo tipo. No entanto, o segundo tipo de criatividade requer o primeiro.

Ilustração 2

Fonte: Site Gettyimages

Autores como Florida e Tinagli (2004), debateram-se bastante com temáticas como estas, da criatividade e da classe criativa, tal como já foi referido anteriormente ambos acreditam que o crescimento de uma economia não advém somente do fluxo de capitais, mas sim sobretudo, da capacidade dos espaços e territórios atraírem e fixarem pessoas criativas. Assim surge a teoria tão esmiuçada dos 3T's, fundamentais para de um eficaz crescimento



económico: tecnologia, tolerância e talento, que vai de encontro os modelos tradicionais (competitividade através das empresas, tecnologias e trabalho). Florida (2004) afirma que a classe criativa deve possuir talento e tolerância que possibilitem a inovação e a aposta sobre a

tecnologia, visando o incremento económico. Regra geral e em termos estatísticos, a classe criativa é definida através do número de trabalhadores em empregos denominados de criativos. Esta engloba cientistas, engenheiros, artistas, músicos, arquitetos, gestores entre outros. As estimativas feitas pelo autor indicam que a classe criativa esteja a crescer, de forma rápida nos países europeus, apontando a um crescimento médio anual de 7% desde o ano de 1995.

Tabela 1: Índice Euro-Criativo

Fonte: Florida. e Tinagli (2004), “Europe in the Creative Age”.

Índice Euro-Criativo		Índice de Talento			Índice de Tecnologia			Índice de Tolerância		
Ranking	Classificação	Índices de:			Índices de:			Índices de:		
		Classe Criativa	Capital Humano	Talento Científico	Inovação	Alta Tecn e Inovação	I&D	Atitude	Valores	Expressão
1. Suécia	0,81	8	7	2	2	3	1	2	1	1
2. EUA	0,73	1	1	3	1	1	3	n.d.	13	4
3. Finlândia	0,72	4	6	1	4	2	2	3	5	10
4. Holanda	0,67	3	2	10	6	4	8	5	4	2
5. Dinamarca	0,58	9	15	4	5	5	6	7	3	3
6. Alemanha	0,57	11	4	7	3	6	4	12	2	9
7. Bélgica	0,53	2	8	6	7	9	7	13	8	8
8. RU	0,52	5	3	8	9	6	9	8	9	6
9. França	0,46	n.d.	11	5	10	8	5	11	7	11
10. Áustria	0,42	12	14	11	8	10	10	9	10	5
11. Irlanda	0,37	6	10	9	11	12	11	5	15	7
11. Espanha	0,37	10	4	12	13	13	13	1	12	14
13. Itália	0,34	13	12	13	12	11	12	4	11	12
14. Grécia	0,31	7	9	15	14	14	15	14	6	13
15. Portugal	0,19	14	13	14	15	15	14	9	14	15

De acordo com a (tabela 1), Portugal estava em último lugar no global dos países em estudo. Esta tabela tem por base a teoria, já anteriormente mencionada dos 3T's, muito embora na tabela só encontremos 2T's, a tecnologia e o talento. O autor ressalta o facto dos centros da criatividade se estarem a deslocar dos países mais poderosos (França, Reino Unido e Alemanha), para países como (Suécia, Finlândia).

Cada vez é mais comum ouvir falar do termo “cluster”, nas teorias à volta desta temática são imensas e por vezes controversas. Muitos investigadores, principalmente sociólogos desenvolveram teorias sobre a importância dos espaços na vida económica e social. Marshall (2003), um conceituado economista, defendeu que o cluster de empresas em aglomeração, teria como fim ganhar a eficiência produtiva. Naturalmente, essa teoria foi evoluindo essencialmente com o contributo de Michael Porter (1990) professor, na escola de negócios de Harvard. Segundo Porter (1990) no seu livro *“The Competitive Advantage of Nations”*, os “clusters” são determinados, como sendo agrupamentos geográficos de empresas do mesmo setor, serviços, e instituições associadas, que cooperam entre si. Evans⁵, (2008) explica que falamos de outro tipo de clusters como, “clusters criativos”, parece ligeiramente mais complexo. Os “clusters criativos” englobam empresas sem fins lucrativos, instituições culturais, artistas a título individual, centros de media, entre outros.

⁵ Simon Evans, Diretor dos Clusters Criativos da UNESCO

Porter, (1998) diz que é certo que as empresas que são similares têm uma maior tendência para formar um “cluster”, tal como acontece em Detroit, Silicon Valley e Singapura.

Alguns autores acreditam que a formação de *clusters* gera uma maior eficiência, devido à proximidade que se cria entre as empresas. Outros acreditam que acontece, porque certo tipo de atividades requerem um contato “face to face” (Feldman, 2000; Jaffe, 1989; Audretsch, 1989). Florida, (2003) sublinha que, «*a classe criativa é que dá força para o crescimento económico regional e essas mesmas pessoas preferem lugares que são inovadores, diversificados, e tolerantes.*». A pesquisa deste autor veio a salientar uma tendência significativa para a existência de uma nova geografia da criatividade. Florida traçou alguns padrões desta classe criativa. Antes de mais, a classe criativa cada vez mais se afasta das comunidades tradicionais, preferindo assim os chamados “creative centers”, esses centros criativos tendem a ser verdadeiros sucessos económicos dos nossos tempos, que mostram fortes sinais de vitalidade regional. Por outro lado de acordo com o autor os centros criativos tornam-se em grandes sucessos, pois a classe criativa, quer residir perto deles, e as empresas acabam por as seguir sendo geralmente criadas pelas pessoas, pertencentes a essas classes criativas. Finalmente o autor conclui que a classe criativa procura sobretudo experiências de alta qualidade, abertura à diversidade, e acima de tudo a oportunidade de “validar” as suas identidades como pessoas criativas.

LEG “ European Union *Leadership Group*” ⁶define o emprego cultural como «*o total de trabalhadores ativos numa profissão cultural, ou trabalhar com uma unidade económica dentro do setor cultural*», ou seja, distingue essencialmente três situações de profissionais, apelidados de “*Creative Trident*”, nomeadamente:

- «*trabalhadores com uma profissão cultural, a exercer no setor cultural (por exemplo, um artista numa ópera)*»;
- «*trabalhadores que têm uma profissão cultural, mas que trabalham fora do setor cultural (por exemplo, um designer na indústria automóvel)*»;
- «*trabalhadores com uma profissão dita de “não-cultural” e que trabalham no setor cultural (por exemplo uma secretária numa empresa, de produção de filmes)*».

Segundo Higgs e Cunningham (2008) simplificando o esquema do “*Creative Trident*”, o número de pessoas empregado na economia criativa, é o total de pessoas empregadas nas indústrias criativas (299.916), incorporando ainda emprego aliado a outras indústrias (137.017) que, em 2001 totalizaram 436.933 pessoas.

⁶ In *Cultural Employment in Europe in 2002* (French Ministry of Culture 2005);
Mafalda de Noronha | Dissertação de Mestrado de Indústrias Criativas

Através destes dados, os autores têm como objetivo demonstrar a dimensão significativa, que as classificações podem captar, sobretudo, com as evoluções na estrutura da força de trabalho e da indústria em específico, como as economias contemporâneas começam de facto a parecer mais 'criativas'.

Mais atualmente, “*The Amesterdam Declaration*” (2010) recorda que as indústrias culturais e criativas são o cruzamento entre cultura, criatividade e inovação sublinhando que, «*na Europa, as indústrias criativas desenvolvem um núcleo rico e diversificado.*» Este núcleo é rodeado por camadas relacionadas com serviços empresariais e inovadores, arrastando a criatividade para o mercado. Ao mesmo tempo que as indústrias criativas promovem e enriquecem a diversidade cultural Europeia, têm demonstrado ser uma poderosa alavanca económica. As indústrias criativas são caracterizadas por proporcionar fortes efeitos colaterais para outras indústrias, contribuindo para a modernização da nossa economia, e são uma base para futuras indústrias e seu crescimento. Podem, também contribuir para inclusão e qualidade de vida, para a melhoria dos serviços públicos e outros fins sociais. É agora, de acordo com “*Amesterdam Declaration*” «*...a oportunidade de construir sobre esses ativos e desenvolver estratégias integradas e novas ferramentas, colaborações e abordagens, para que as indústrias criativas na UE se tornem líderes globais e pioneiros em enfrentar grandes desafios do nosso tempo e de amanhã.*».

Concluindo, é através de iniciativas como estas que se propaga e percebe a importância das indústrias criativas como um setor estratégico para a economia, bem como a necessidade de criar as condições de enquadramento adequado a nível local, regional, nacional e Europeu para valorizar o potencial na criação de emprego.

2.1.2. A ECONOMIA CRIATIVA – O peso do Sector Criativo na Economia



Ilustração 3

Fonte: Site Gettyimages

Antes de perceber qual o peso que está inerente a estas indústrias, convém esclarecer o que alguns autores entendem por economia criativa. Segundo Howkins, (2001) que afirmava que a economia criativa «é o negócio das ideias, o meio através do qual, novas ideias e invenções são comercializados e vendidos. Consiste em todos os atos criativos em que o trabalho intelectual cria valor económico.» Assim, conclui-se que a

propriedade intelectual é uma característica inerente à economia criativa, através dos direitos de autor, marcas, patentes, design, entre outros. Segundo alguns dados da ONU (2002), as indústrias criativas contribuem no geral com mais de 7% da produção mundial, e aspira-se a que esta cresça para 10% em muito pouco tempo. Na (tabela 2) percebe-se o peso das indústrias criativas em alguns países, atingindo valores consideravelmente relevantes.

Através de dados mais recentes da UNESCO (2008) sobre a prestação do setor cultural para o PIB e o emprego, fica bem demonstrado o potencial económico das indústrias criativas e o facto de gerarem emprego.

A nível europeu, segundo os resultados do estudo “The Economy of Culture in Europe” (2002) ⁷os setores: criativo e cultural, apresentam uma importante presença na chamada economia criativa.

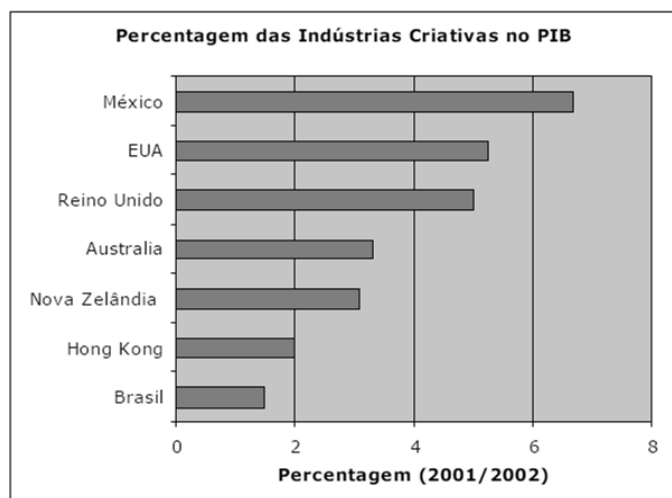


Tabela 2: Percentagem das Indústrias Criativas no PIB

Fonte: UCPT (2004)

⁷ KEA European Affairs, *The Economy of Culture in Europe*, European Commission, DG;

	Vol. negócios (milhões €)	Valor Acrescentado para o PIB nacional
Austria	14,603	1,8%
Bélgica	22,174	2,6%
Chipre	318	0,8%
República Checa	5,577	2,3%
Dinamarca	10,111	3,1%
Estónia	612	2,4%
Finlândia	10,677	3,1%
França	79,424	3,4%
Alemanha	126,060	2,5%
Grécia	6,875	1%
Hungria	4,066	1,2%
Irlanda	6,922	1,7%
Itália	84,359	2,3%
Letónia	508	1,8%
Lituânia	759	1,7%
Luxemburgo	673	0,6%
Malta	23	0,2%
Holanda	33,372	2,7%
Polónia	6,235	1,2%
Portugal	6,358	1,4%
Eslováquia	2,498	2%
Eslovénia	1,771	2,2%
Espanha	61,333	2,3%
Suécia	18,155	2,4%
Reino Unido	132,682	3%
Bulgária	884	1,2%
Roménia	2,205	1,4%
Noruega	14,841	3,2%
Islândia	212	0,7%
Total UE-25	636,146	
Total 30 Países*	654,288	

Tabela 3: Contribuição do sector cultural e criativo para a Economia Europeia em 2003.

Fonte: Dados fornecidos, Agência Inova (2003).

Numa breve análise à (tabela 3) percebe-se que o setor gerou um significativo volume de negócios, apresentando 2,6% do Pib da UE em 2003 e que se verificou um crescimento entre o ano de 2001 e 2003 de 19,7%.

Mais uma vez e de acordo com o referido estudo, países como, a França, a Itália, a Holanda e o Reino Unido apresentam os valores mais altos destes sectores. Os diversos estudos apontam para que os países nórdicos têm feito uma aposta forte neste setor para dinamizar as suas economias, falamos particularmente a Finlândia e a Escandinávia. É através de dados como estes, que se conseguiu chamar a atenção para o setor, ou seja, a relevância que este merecia.

Em alturas como estas, a economia criativa surge como um “escape” a uma economia em curso, em Portugal e noutros países Europeus, uma vez que há uma crescente necessidade de criação de novos negócios, de novos postos de trabalho, que nos distingam dos restantes países e que tornam a nossa oferta única.

2.2. PLACE BRANDING

«“Branding is” a 15-second elevator pitch that every employee in the organization can not only get and articulate, but can talk about their role in bringing that to life.» (Davis, 2003).

O autor (Davis, 2003) explica que uma marca é um resultado final, já o *branding* é o processo pelo qual uma marca passa. «A brand is many, many things, but it is never an accident.»

O termo *branding* surge como um processo que tenta influenciar a forma como os consumidores analisam e desenvolvem seu próprio entendimento do que significa uma marca. De acordo com os autores Hankinson e Cowking (1993) «... a marca é um produto ou serviço feito distintivo por seu posicionamento relativo face à concorrência e pela sua personalidade, que compreende uma combinação única de atributos funcionais e simbólicos dos valores». Em termos gerais uma marca incorpora um conjunto de atributos físicos e psicológicos de sócio e crenças que estão associadas ao produto (Simões e Dibb, 2001). *Branding* é um processo deliberado para selecionar e associar esses atributos de modo a acrescentar valor ao produto de base ou serviço (Knox, 2003).

Keller (2003) afirma «de forma mais técnica, quando algum profissional cria um novo nome, um logótipo ou símbolo de um novo produto, este cria uma marca.». Embora o autor o afirme na vertente prática e técnica de uma marca, este acredita e frisa que as marcas atualmente são bem mais do que isso, as marcas assumem uma função simples e clara de identificador.



Ilustração 4

Fonte: Site Gettyimages

complexidade. Tendo em conta estudos de diversos autores, foram selecionadas as principais tendências do *place branding*, nomeadamente:

- *Branding de nações*: esta tendência desenvolveu-se dentro da área do marketing e especialmente dentro dos círculos de consultores, que atuam como consultores de marketing para os governos nacionais, que já perceberam as vantagens que a marca pode

O *place branding* tenta transferir esses significados para o ambiente operacional da gestão de lugares e centros, conceptualizando um lugar, como sendo uma marca. No que diz respeito à temática do *place branding*, este é um assunto complexo e há tendências que representam os vários aspetos que envolvem essa

trazer ao seu país, mas não têm o conhecimento e habilidades para implementar campanhas de *branding* e estratégias. O interesse encontra-se normalmente nos efeitos positivos da marca sobre uma determinada nação em benefício do desenvolvimento do turismo e da atração de investimentos estrangeiros (Ham, 2001; Gilmore, 2001; Anholt, 2002).

- *Branding de destinos*: Talvez a mais desenvolvida teoricamente e das mais usadas das tendências no *place branding*, tem sido sobretudo quase que um “inquérito” sobre o papel da marca na comercialização de destinos turísticos, de acordo com os autores Brent, (1998), e Morgan et al. (2002).

- *Branding da cultura/entretenimento*: Uma crescente tendência e que tem sido alvo de várias análises, está relacionada com os efeitos do *branding* de cultura e entretenimento no ciclo económico, bem como, no ambiente social das cidades. Amplamente aplicada em cidades de todo o mundo, este tipo de *branding* deve o seu exponencial crescimento às indústrias culturais, de lazer e entretenimento no âmbito da economia contemporânea, tanto para turistas e outros visitantes, como para a população local. Por norma, tenta-se incorporar esta tendência no planeamento da cidade (Evans, 2001; Ashworth, 2004). Diversos autores têm-se dedicado a provar que o *place branding* vai muito para além dos meros slogans ou campanhas publicitárias tão antiquados, este envolve mais do que a colocação de um território no mapa como um banal destino turístico atraente. Lindsay (2000) defende que é mais proveitoso considerar o *place brand* como sendo propriedade intelectual, ou seja, «a totalidade dos pensamentos, sentimentos, associações e expectativas que vêm à mente quando um potencial cliente ou o consumidor é exposto ao nome, logótipo, produtos, serviços, eventos, ou qualquer projeto entidade ou símbolo de uma determinada marca que os representa» (Lindsay 2000).

O que há de tão único no *place branding*? Muito embora o *branding* de produtos e de lugares tenham por base as mesmas técnicas, existem inúmeras diferenças que acabam por distanciar o *branding* de produtos do de lugares. Fundamentalmente, os requisitos da marca são bem mais exigentes, começando por ter de atingir várias partes interessadas, bem como, os diferentes públicos-alvo, o que torna o processo mais complexo. A marca deve estar atenta às diversas necessidades de vários grupos-alvo, e transmitir uma serie de ideias, se tratando de um processo muito ao complexo tentando ser tudo para todos.

De acordo com o Medinge Group, ⁸(2007) «*as parcerias do branding de lugares não são como departamentos do governo central, do governo local ou empresas privadas ou mesmo voluntárias como a comunidade e organizações de caridade. As parcerias são uma espécie híbrida de organização.*».

2.2.1. A MARCA



Ilustração 5

Fonte: Site Gettyimages

Para Ogilvy (2008) uma marca é essencialmente «*um símbolo complexo. É a soma intangível dos atributos de um produto; o nome, a embalagem e o preço, a história, a reputação e a maneira como ele é anunciado. Uma marca é igualmente definida pela impressão do consumidor, ou seja, a sensação das pessoas que utilizam determinado produto/serviço, bem como, sua própria experiência, face ao mesmo*».

A marca não se faz representar apenas por um símbolo que distingue um produto dos outros, mas corresponde ao conjunto de atributos que surgem na mente do consumidor quando este pensa sobre uma determinada marca (Kapferer 1997).⁹ Quando falamos do conceito de marca, atualmente está implícita uma personalidade com que o cliente se relaciona. Uma marca é criada e moldada na mente do consumidor. Existem então três conceitos fundamentais, que são abordados no livro de Moilanen e Rainisto, “*How to Brand Nations, Cities and Destinations*” que estão relacionados com marcas: identidade; imagem; e comunicação. Os lugares e ou espaços podem também ser marcas.

O *place branding* é a gestão da imagem do lugar ou espaço através da inovação estratégica e planeamento económico, comercial, social, cultural. A identidade competitiva (CI) é o termo utilizado para descrever a gestão da marca face ao comércio, investimentos, turismo e promoção das exportações de um lugar (Anholt, 2007). É crescente a pesquisa dos benefícios que uma marca pode ter para uma organização, produto, ou mesmo serviço. Neste caso interessa perceber os benefícios de uma marca para um lugar.

⁸ “*The Journal of the Medinge Group*”. August 14, 2007

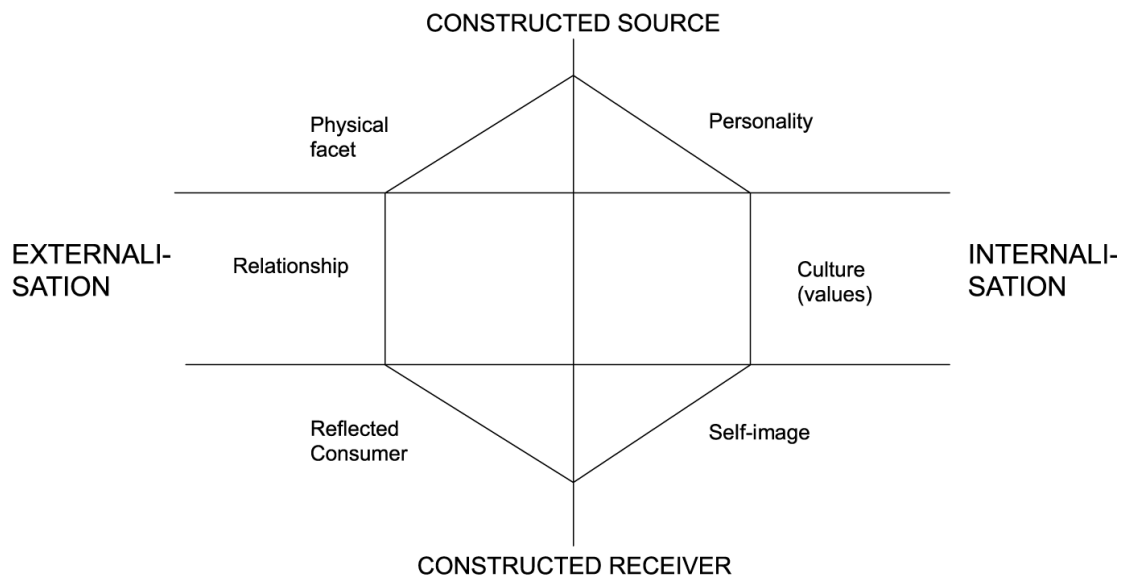
⁹ In “*How to Brand Nations, Cities and Destinations - A Planning Book for Place Branding*”, (2009)

Moilanen e Rainisto, (2009) explicam que uma marca é criada na mente do consumidor e os benefícios de *branding* aplicam-se aos países e empresas. Em seguida irei nomear alguns dos benefícios da marca, tendo em conta diferentes autores:

- A marca gera benefícios emocionais para o cliente (Srinivasan 1987);
- As marcas facilitam a tomada de decisão do cliente (Jacoby e Kyner, 1973; Kapferer, 1992);
- A marca protege o marketing da organização (Karakaya e Stahl 1989) e traz benefícios estratégicos a longo prazo para a mesma (Murphy 1998).
- A marca permite remeter a responsabilidade para o produtor (Keller 1998).
- Uma empresa com uma forte marca relaciona-se com melhores parceiros de negócios, sendo assim possível desenvolver relações mais fortes e certificar-se de investimentos a longo prazo (Murphy 1998).
- As marcas aumentam a eficiência das operações, inclusive de marketing (Demsetz 1973; Wernerfelt 1988) e fortalece o processo de forma a gerar maior valor financeiro (Murphy 1998).

Tabela 4: “Kapferer Model Brand Identity Prism”

Fonte: Kapferer (1997)



O modelo referido (tabela 4), mostra de forma mais abrangente a diferença que o autor atribui à experiência da marca. Este divide o modelo em dois tipos: a componente interna e a externa (Kapferer, 1997). A componente externa cingindo-se ao nome, ao logotipo, à publicidade, à identidade da marca, ao ambiente envolvente e aos produtos/serviços.

Já no que diz respeito à componente interna, ou seja, as relações com o consumidor, os valores da marca, a qualidade, a motivação do *staff*, as políticas de recrutamento, a tecnologia. O esquema de Kapferer (1997) nesta perspetiva da experiência da marca encontra-se dividido em seis “pontos”, tais como:

- Faceta física – A base da marca (características do produto, símbolos e atributos);
- Personalidade – Respondendo à questão «*o que acontece à marca, quando esta se personifica?*», (caráter e atitude);
- Cultura – Simboliza a organização e os valores que defende, (conjunto de valores);
- Relacionamento – O entendimento entre consumidor e a organização (crenças e associações);
- Reflexão – A perceção do consumidor face ao que a marca é, (visão do consumidor relativamente à marca em questão);
- Autoimagem – O que o consumidor pensa de si mesmo (transparência do que o consumidor é enquanto utilizador de certa marca).

2.2.1.1 O VALOR DA MARCA

Ao analisar o valor da marca, entende-se que alguns autores evidenciam o valor da marca mais numa visão financeira (Stobart, Chernatony, 1994) e outros abordam o conceito mais numa perspetiva do valor diferencial que a marca permite a determinada organização oferecer aos seus clientes (Kapferer e Keller, 1993/1994). *«O valor da marca decorre da sua capacidade de se tornar algo com significado e único junto dos consumidores. Este valor pode estar baseado em atributos tangíveis e intangíveis».* (Kapferer, 1997)

Segundo Aaker (2000), *«o valor da marca é um conjunto de ativos e passivos ligados à marca, ao seu nome e símbolo, que adicionam ou subtraem valor ao produto ou ao serviço. Estes ativos podem ser agrupados em quatro dimensões: notoriedade da marca, qualidade percebida, associações e lealdade à marca».* Aaker, (2002), considerado um dos mais respeitados especialistas em estratégias de marketing e na criação de valor de marca, afirma, que o valor da marca é a medida da força da marca e está relacionado com o valor de mercado, com quanto as pessoas pagam pelos seus ativos. Ou seja, o valor de uma marca é o valor dos seus ativos. Contudo, em primeiro lugar temos *«...o valor na mente dos consumidores, valor que induz a uma recompensa para a marca, sendo esta revertida em lucros, vendas e dividendos na Bolsa»* Aaker (2002).

O autor salienta como principais fontes de valor da marca: o reconhecimento ou a visibilidade, pois sem reconhecimento, não há marca; liderança associada à marca; a qualidade percebida, que é um tipo de associação muito especial que se estabelece com a marca e que influencia as outras associações à marca e afeta sobretudo a lucratividade; as associações à marca, ou seja, tudo o que o cliente vincula à marca: imagens, atributos do produto, situações, associações organizacionais, a personalidade da marca e os símbolos; e a fidelidade à marca, que esta constitui a “medula” do valor para qualquer marca.

Concluimos assim, que as marcas não se restringem meramente a sinais, que permitem posicionar produtos ou organizações. Estas contêm valor social e emocional para os consumidores, detendo diferentes personalidades (Gertner, 2002). Não podemos equiparar a marca a um produto, pois a marca acrescenta valor a esse mesmo produto, diferenciando-o de outros existentes no mercado (Percy, 2007).

2.2.2. CRIAR O “BRANDING” DE UM ESPAÇO E PERCEBER ESSE ESPAÇO

Healey (2010) refere que a atividade de planejar é muitas vezes associada a algo “monstruoso”, que termina com qualquer perspectiva futura. Na opinião de Hall (1988), o desenvolvimento, ou mesmo a “regeneração” urbana criou os chamados “complexos urbanos”, onde o dinamismo coexiste com a extrema poluição, o congestionamento, a pobreza e os riscos de saúde, desenhando “a cidade da terrível noite”.

Os centros das cidades atraíram sempre a atenção dos líderes cívicos. São principalmente eles que dispõem numa cidade as concentrações da atividade económica, a localização das atividades culturais, entre outros. Em tempos passados, a população urbana vivia no centro da cidade ou muito próximo do mesmo (Healey, 2010). No entanto, as cidades tornaram-se cada vez maiores e os cidadãos cada vez mais. Muitas pessoas começaram a optar por se deslocar para as chamadas “aglomerações urbanas” que se dispuseram em volta dos antigos centros criando assim, um poderoso efeito de absorção de pequenas vilas ou mesmo de cidades menores.

Essas áreas deram origem a projetos, iniciados por pessoas que acabavam por desenvolver e apostar no lugar. Impõe-se a pergunta, como podemos conceber a ideia de “lugar” no contexto da área do *branding*? Gente especializada em planeamento, tais como, arquitetos e engenheiros, entendem os lugares como algo físico e material, a sua forma. Surgem diversas discussões em torno da ideia que os lugares são profundamente sociais, com conceitos políticos, cujos significados e valores são criados através da interação entre experiências vividas. Existe um paralelismo entre o que é tangível e intangível a um lugar, espaço ou território. Massey (2005) defende a ideia que as qualidades de um lugar não se restringem somente a uma casa acessível, a oportunidades e facilidades, boas ligações e muito mais, engloba sobretudo, os significados e valores que as pessoas investem no que as rodeia, e a sua perceção, de como podem influenciar o espaço através das suas capacidades. Esta geógrafa contemporânea enfatiza que os lugares não estão só fisicamente “lá”, eles são o que experienciamos deles, da forma como nós influenciámos os “lugares” cheios de significados. Dentro da mesma linha de pensamento, Healey (2010) destaca o quão os “lugares” são influenciados e se vão desenvolvendo no sentido da atividade humana, à medida que vamos realizando pequenas coisas, vamos atribuindo significados, e refletindo nesse “lugar” as nossas vidas. «Os “lugares” não são estáticos, objetos físicos, presos numa determinada

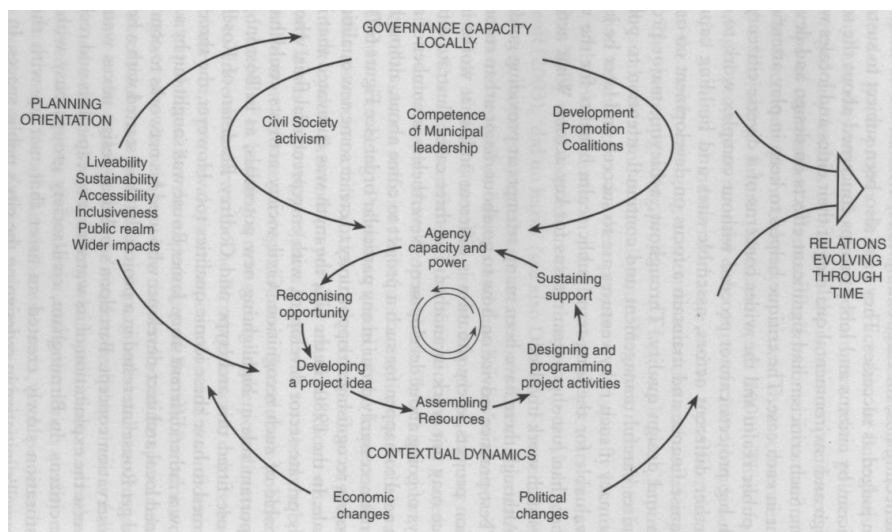
superfície, são mutáveis tal como nós, as nossas vidas, e o mundo em que vivemos» (Healey, 2010).

Muitas vezes dizemos que vivemos numa “sociedade de conhecimento” o facto é que cada vez mais, percebemos que “corremos certos riscos”, e que afinal não conhecemos tudo, ou seja, devido à “falta de conhecimento” sobre os espaços, «*as iniciativas ao desenvolvimento de lugares, tem mais a ver com, modelar as possibilidades para um futuro emergente, confrontando desafios que aparentemente, possam parecer mais difíceis.*» (Hillier, 2007).

Healey (2010) demonstra perante (tabela 5) todo o sistema que envolve a planificação de projetos e todos os intervenientes que fazem com que, o processo de desenvolvimento destes projetos seja tão complexos. O autor¹⁰ conclui que muitos dos ativistas empenhados no desenvolvimento e planeamento, chegam a uma localidade inspirados, cheios de vontade de aplicar determinadas práticas, os seus ideais, mas grande parte das vezes deparam-se com complexos governamentais, que exigem uma linha fixa de regras. Na criação de novos “lugares” devemos ter em conta que os projetos de reconfiguração urbana, são diferentes para cada situação, o que funciona num lugar, pode não funcionar noutro. Certas atividades precisam de acontecer, em prol de surgir um bom e eficaz projeto, muito embora estes não tenham de ocorrer necessariamente por uma certa ordem.

Tabela 5: “Achieving a planning orientation in major development projects”

Fonte: Healey, P. (2010) in “Making Better Places”



¹⁰ Patsy Healey, 2010;

2.2.3. PLACE BRANDING – PARCEIROS “STAKEHOLDERS”

Ilustração 6



Fonte: Site Gettyimages

Para criar uma boa e forte marca de um lugar, espaço, localidade ou mesmo cidade, este deve representar todos os seus “skateholders-chave” e deverá permanecer fiável e relevante ao longo do tempo. É crucial, comunicar e estabelecer relações com os stakeholders, quando se pretende desenvolver e implementar estratégias de marca num lugar. O *place branding* requer sobretudo uma visão clara do futuro desse mesmo espaço, bem como estratégias coerentes, para o desenvolvimento de uma marca. (Gelder, 2011). É importante a presença de skateholders que colaborem, e este tem sido um fator cada vez mais reconhecido no contexto empresarial (Mitchell *et al.*, 1997), onde ultimamente também começa a estar implícito no sucesso do *place branding* (Hankinson, 2009; Skinner, 2005).

Dinnie (2011) acredita que para o *place branding* é essencial envolver todas as partes interessadas, todos aqueles que rodeiam e influenciam de certa forma um espaço, lugar, pois estes é que podem moldar e dar forma ao futuro desse mesmo espaço. Facilmente as ações e os investimentos que os stakeholders, tornam-se elementos vitais para a história de um lugar. Os principais canais que os lugares, têm para comunicar, são: o turismo, o setor privado, as políticas governamentais, investimentos e imigração, a cultura, educação e o povo. Gelder, (2011) também partilha da mesma ideia de Dinnie (2011), subdividindo e descrevendo os vários canais, considerados essenciais para a comunicação da “marca” dos lugares, nomeadamente:

- Turismo – Devemos ter em conta a escala e a natureza dos investimentos no turismo, na cultura e nas artes. A herança de um espaço, diz imenso sobre ele;

- Setor Privado – As marcas que são exportadas podem ter uma enorme carga, acabando por exteriorizar a “fama” da sua origem e a sua capacidade para produzir os melhores produtos e serviços;
- Políticas Governamentais – Estas espelham a forma como o espaço conduz os seus negócios e as relações com outros lugares, com parceiros internacionais, comunicando assim os seus valores, e a sua liderança, criando uma imagem e impressão distinta na mente das pessoas;
- Imigração e Investimento – A escala, bem como a natureza dos investimentos de um lugar, seja este do governo ou do setor privado, “envia” mensagens a potenciais investidores e imigrantes, atraindo sobretudo pessoas com talento e competentes;
- Cultura e Educação – Tal como mencionado anteriormente, a cultura comunica sobre os valores desse lugar, as suas tradições e heranças. A herança revela os valores do passado de uma determinada população;
- As Pessoas – A forma como a população se comporta é a principal chave para comunicar a marca de um espaço. A interação entre as pessoas desse lugar, e os seus visitantes é essencial para a credibilidade do *branding* de um lugar. A verdade é que se os cidadãos locais, não acreditarem na marca da sua cidade, as pessoas de fora também terão dificuldades em fazê-lo.

O *place branding* requer parceria entre os principais stakeholders que conseguem moldar e implementar a estratégia da marca do espaço. Gelder (2011) acredita que a parceria relativa a uma marca deve ser levada de forma muito séria, pois trata-se de uma “peça” essencial, para o desenvolvimento, implementação e gestão da marca de uma certa área, cidade, região, ou país. O autor salienta a importância dos princípios para uma parceria eficaz, designadamente:

- 1) Princípio representativo e inclusivo – nas parcerias na marca de um lugar devem-se incluir os principais stakeholders relativos a esse mesmo espaço ou lugar. Estes contribuem largamente para a formação do futuro de uma local, ou de uma cidade, através das suas políticas, investimentos, ações, comportamentos e comunicações. Os stakeholders devem representar significativamente o círculo eleitoral dessa mesma área.
- 2) Princípio de empenho a longo-prazo – A implementação e desenvolvimento da marca de um lugar exige sobretudo um esforço estratégico que requer que os parceiros dediquem e se empenhem para mudarem a imagem desse espaço, na cabeça das pessoas, através do desenvolvimento de diversas atividades, que podem demorar anos a completarem-se, talvez mesmo depois de o projeto vi a dar frutos.

- 3) Princípio de uma visão partilhada – Os parceiros têm de partilhar da mesma visão para o futuro do espaço ou lugar. Esta visão deve ir para além, dos ideais individuais de cada um, deve-se trabalhar em prol de algo comum e não algo particular.
- 4) Princípio da partilha de responsabilidades – A fim de tornar possível e melhor o futuro, os parceiros devem acordar entre si, em dividir tarefas e responsabilidades, de forma a tornar a parceria mais eficiente e eficaz.
- 5) Princípio de confiar mutuamente – Desde início deve estar esclarecido, o que cada um pretende, e quais são as suas expectativas face ao processo do *branding* de um lugar. Devem estar claros os objetivos e expectativas, que devem ser visíveis para todos.
- 6) Princípio em comunicar como um só – Uma das grandes forças das parcerias para a marca de uma cidade, de um lugar, é a capacidade de poderem falar por todos os seus parceiros. Todos devem permanecer com a mesma noção do valor atribuído, e do que a marca do lugar é, os seus valores, entre outros aspetos.
- 7) Princípio de decisões e ações – Com uma marca acordada por todos, é tempo de tomar decisões e passar às ações, para tornar essa marca, numa realidade. Estas decisões e ações variam de lugar para lugar, de um espaço para outro.
- 8) Princípio da vontade em avaliar o impacto e a eficácia – É essencial ponderar o que foi feito corretamente, e o que correu menos bem, o que tornou-se num sucesso e o que falhou, e se correu de acordo com os planos.

Segundo Dinnie, (2011) em suma, o *place branding* tem como objetivo alterar a forma como os lugares operam a fim de competir, de resolver os seus problemas e inovar de forma mais eficiente. O envolvimento de grupos de cidadãos, de negócios e de instituições é de louvar, pois transforma-os de consumidores passivos de políticas, decisões e serviços públicos, em produtores que podem influenciar positivamente o lugar onde atuam, e dar forma ao seu futuro. É sobretudo necessário que as principais organizações stakeholders se unam formando parcerias, fortalecendo assim a notoriedade de um lugar.

2.3. CITY MARKETING

A ideia de que o *city marketing* é principalmente promoção foi a visão soberana entre estes profissionais na década de 1980 (Berg, Klaassen, 1990) O marketing de cidade é dirigido à promoção de uma cidade harmoniosa, capaz de satisfazer os requisitos de diferentes usuários, seus cidadãos, investidores e visitantes. Com o passar do tempo, foi-se compreendendo, que



Ilustração 7

Fonte: Google Images

as cidades já haviam declarado oficialmente que o *city marketing* (marketing de cidades), permite impulsionar as cidades, mas que no entanto significa originar vídeos, folhetos e sites, porque estes convenceram-se de que isto num todo, constitui a atividade “*core*” do *city marketing*.

Em suma, o *city marketing* surge simplesmente, como a promoção das cidades. Este muitas vezes, em vez de ser uma prática de gestão urbana, acabou no fundo por ser usado para fins “decorativos”, não respeitando o seu devido potencial.

Assumindo um papel, de certa forma, contrário à ideia anterior, estes autores descreveram o *city marketing* como o ajuste entre o fornecimento de funções urbanas e a procura de habitantes, empresas, turistas e outros visitantes (Berg, Klaassen, 1990).

Rainisto (2003) refere, numa das suas primeiras conclusões, que o marketing estratégico pode ser também aplicado a lugares e que as ferramentas do marketing corporativo podem ser transferidas para o marketing de cidades (Rainisto, 2003). Sob a influência do *place marketing* o trabalho de Kotler foi examinar os fatores de sucesso do *place marketing* em Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago. Rainisto (2003) identificou novos fatores de sucesso que alguns dizem respeito a efetivação; Trata-se de um grupo de fatores, tais como, um planeamento, parcerias público - privadas e liderança.

Muito embora a aplicação do marketing às cidades surgisse, no século XIX, só agora durante as últimas duas décadas, as ferramentas e métodos começaram a aparecer na forte temática do *city marketing*. Cada vez mais é comum os responsáveis de câmaras municipais, recorrerem ao *city marketing*, ou mesmo *city brand*. Sendo que a principal razão para esta rápida expansão é a melhoria dos transportes e das infraestruturas de comunicação e o desenvolvimento de tecnologias de comunicação. Esta melhoria e desenvolvimento

resultaram numa maior concorrência entre os diversos territórios (Estados, regiões e, as cidades) relativos a investimentos, turistas e residentes (Gildo, 2006).

São vários os autores ¹¹que partilham da ideia, que o efeito desta relação primária entre a cidade e o marketing é arrasador. Em primeiro lugar, a representação que as pessoas têm da cidade é bastante confusa. O posicionamento que a cidade pretende ocupar na mente dos consumidores, torna-se turva, de difícil entendimento. Os vídeos que acabam por “vender” uma cidade como um destino turístico ou um lugar para criar negócios e gerar mais empregos, usam eventualmente sempre os mesmos argumentos e até mesmo o mesmo tipo de imagens e textos, repetidamente, até que estes acabem por não assegurar nenhum tipo de personalidade, à cidade. «*se quiser que sua empresa seja criativa, certifique-se de que os seus briefings estão bem definidos.* » (Gildo, 2006).

No âmbito, destas duas áreas, marketing e mais especificamente o *city marketing*, que procuram cada vez mais a distinção da cidade, promover uma cidade única. As cidades “criativas” acabam por surgir simultaneamente, como causa e solução, «*se a maioria dos problemas ambientais que a sociedade atual enfrenta têm origem nas áreas urbanas, são estas que conjugam os compromissos e a capacidade de inovação para os resolver*» (AEA, 2006). Atendendo às afirmações dos diversos autores, a regeneração urbana surge como arma diferenciadora que espaços públicos possuem, «*(...) as especificidades geográficas e históricas ajudar-nos-ão a compreender a maneira pela qual a regeneração cultural potencialmente reforça as fontes existentes de identidade em vez de impor novas.*» (Hesmondhalgh, David e Pratt, 2005).

Já mais recentemente, reforçando a ideia de Florida (2003), percebemos que as cidades serão mais competitivas se forem capazes de atrair e gerar atividades competitivas, produzindo altos níveis de rendimento e de vida aos seus habitantes (Martins *et al.*, 2007). O *city marketing*, expõe os novos desafios com que as cidades se depararam no novo milénio, fazendo uso das ferramentas de marketing, numa abordagem semelhante à das empresas (Azevedo *et al.*, 2010). «*Cada cidade difere de todas as outras: não há duas cidades iguais*» (Steinbeck, 1998), atuar num centro histórico não deve por em risco aquilo que se quer preservar, a dificuldade será que, esta atitude exige uma responsabilidade por parte dos diversos agentes.

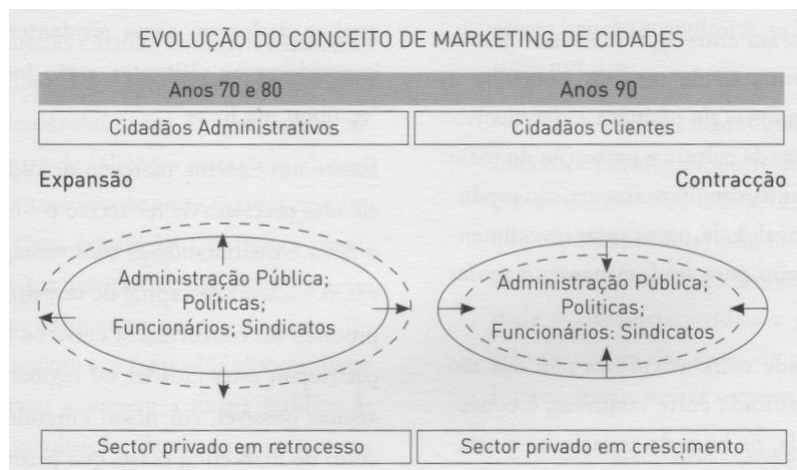
¹¹ (42nd IsoCaRP Congress), 2006

2.3.1. APLICAÇÃO DO MARKETING ÀS CIDADES

Podemos dizer que o *city marketing* passou por diferentes e controversas fases, inicialmente houve desde logo barreiras à efetiva aplicação do marketing às cidades, resultante da elevada burocracia e inerente às empresas e instituições criadas durante a era industrial, que trazem consigo imensas tradições, mas sobretudo grandes preconceitos. Para que haja uma melhor aplicação do *city marketing*, são necessárias instituições, mais maleáveis e que facilmente se adaptem, que pretendam acima de tudo conceber uma ótima reputação, Osborne e Gaebler (1995) mencionam a importância, de que as instituições em vez de apenas servirem os cidadãos, lhes atribuam algum poder e força de participação.

Tabela 6: A evolução do conceito de City Marketing

Fonte: Azevedo, A., Magalhães, D., Pereira, J. (2010) in “*City Marketing – My Place in XXI | Gestão estratégica e Marketing*”



A (tabela 6) refere, a diferença e a evolução ao longo de décadas, ao nível do desenvolvimento e dos cidadãos. Tal como se sabe a concorrência entre empresas é quase sempre feroz, embora as cidades não estejam equiparadas às empresas, estas também se verifica uma concorrência forte entre elas. As cidades concorrem entre si em busca de clientes, empresas e principalmente investimentos. É crucial que as cidades comecem a concorrer com base essencialmente nas suas vantagens competitivas.

São cada vez mais altos os requisitos e as exigências de competitividade e de qualidade de vida e compete às áreas de governação, integrarem novas ideias, e ferramentas de marketing, para poderem enfrentar diversos desafios em diferentes contextos.

A tremenda evolução do conceito de *city marketing*, levou a que atualmente este tenha como objetivo último o aperfeiçoamento de uma imagem pública, que reflita a cidade, a região e os agentes de atratividade que esta possui. Essa mesma atração de corrente turística, de cidadãos pró-ativos, de investimentos, levou a um exponencial interesse pelo *city marketing*.

Deverá existir uma orientação estratégica, não só para satisfação dos cidadãos a título individual, mas acima de tudo em prol de todo o seu conjunto, das necessidades de uma comunidade. A reforçar a ideia anterior, Elizagarate (2003) menciona nos seus estudos, que o objetivo fundamental do marketing de cidades é particularmente responder às necessidades dos cidadãos e às atividades de um local, de uma região ou cidade, e ao mesmo tempo, melhorar a qualidade referente à cidade, e à sua posição face aos concorrentes.

2.3.2. MARCA vs CIDADE - Identidade e Imagem

Muitas vezes erradamente entende-se que ao criar um plano estratégico de marketing para uma cidade, ou mesmo “vendê-la” soa a algo, extremamente pesado e no fundo cruel, pensa-se em perda da verdadeira identidade. Mas o facto é que o *city marketing* em muito vem ajudar as cidades, principalmente a recuperar a identidade e a sua imagem de marca, há muito tempo perdida.



Ilustração 8

Fonte: Site Gettyimages

Foi desde dos anos 80 do século XX, que as cidades começaram a concentrar-se na sua identidade, tendo principalmente em conta, o desenvolvimento de tecnologias de comunicação e de informação, a qualidade de vida, a economia da cidade, entre outros, de forma a potenciar e a enaltecer as suas características próprias, e únicas (Kotler, 1993; Aaker, 1997; Elizagarate, 2003). Assim pretendia-se tornar as cidades num produto com elementos atrativos, para turistas, residentes, investidores, empregando as ferramentas estratégicas do marketing (Elizagarate, 2003). Ao contribuir para o crescimento e desenvolvimento da cidade, simultaneamente projetando a sua imagem, o marketing deverá permitir que esta seja tão perceptível ao nível interno e externo.

A imagem da cidade para que não confundir os cidadãos deve ser uma imagem totalmente coerente (Kotler, 1993). A imagem de uma cidade espelha, a sua história, o seu património histórico e a cultura, própria de uma cidade e será aquilo que mais a define (Elizagarate, 2003). A cultura traça acima de tudo o passado, diz-nos o presente, e alinhará para o futuro,

pois faz de uma cidade uma individualidade única, e porque a cultura não é possível de copiar ou mesmo de imitar (Anholt, 2002).

Segundo Mathieson e Wall ¹²(2003), a cultura deve ser perspectivada, conforme as suas formas:

- *«Cultura inanimada, que não envolve diretamente a atividade humana. (visitas a monumentos, edifícios históricos, artesanato)»;*
- *«Cultura refletida no dia-a-dia, ou seja, a motivação habitual de um determinado indivíduo, em observar as atividades de lazer, sociais, económicas»;*
- *«Cultura especialmente animada, que envolvem acontecimentos especiais, ou acontecimentos famosos (festivais, reconstituições históricas)».*

Quando falamos da identidade das cidades referimo-nos também às suas crenças, aos seus valores, que conduzem os cidadãos num certo comportamento. Existe uma diferença entre a identidade e a imagem de uma cidade. Ao mesmo tempo que a identidade assume o papel das perceções do que se deseja que a cidade seja, a imagem efetiva de uma cidade, reflete as perceções atuais do que a cidade é, o conceito que é rececionado pelos cidadãos. A personalidade de uma cidade materializa-se na totalidade de ideias, valores, e normas (Cotorruelo, 1997).

Como foi referido, a imagem assume principal lugar na mente dos diversos públicos de uma determinada cidade, como uma sinopse dos elementos da identidade, nomeadamente: comportamento, cultura e personalidade.

De acordo com, Azevedo, Magalhães e Pereira (2010), *«a imagem de uma cidade é construída sobre a integração de três elementos: a imagem funcional (obtida a partir do grau de execução das suas atividades; a imagem percebida (detida pelos públicos-alvo, tanto externos como internos); e a imagem intencional (ambicionada/desejada, aquela que ambicionamos induzir, sobre a cidade através de ações no domínio da identidade visual e da comunicação).»*. Esta afirmação, prova-nos que a imagem é um bem crucial, para o desenvolvimento da gestão da cidade. A imagem deve ser gerida, incidindo, sob a transparência dos fatores de atratividade de uma cidade.

Anholt (2007) afirma, *«hoje, o mundo é um mercado único.»*. A rápida globalização de cada país, cidade ou região, diz-nos que todos devem competir entre si, tentando assim, angariar turistas investidores, estudantes, eventos, entre outros. A identidade competitiva é segundo o presente autor, *«...o termo que uso para descrever a síntese de gestão de marca com*

¹² In Henriques, C. (2003) “Turismo, Cidade e Cultura – Planeamento e Gestão Sustentável”

diplomacia pública e comércio, investimento, turismo e promoção das exportações.». O autor refere-se à identidade competitiva como um modelo para reforçar a competitividade nacional, num mundo globalizado. Os autores mencionados anteriormente, em concordância com muitos outros, acreditam que as cidades devem construir e curar da sua estética perante os seus cidadãos, visitantes, empresas, devem cativar e encantar os seus diferentes públicos-alvo.

2.3.3. PARALELISMO ENTRE EMPRESA | CIDADE

De acordo com Kotler (1998), o marketing é um processo social e de gestão, que permite aos indivíduos satisfazerem as suas necessidades, mediante a criação, oferta ou troca de produtos entre eles. O foco fulcral nesta definição são as necessidades de que o autor fala, a cidade equipara-se a um produto, detendo atributos tangíveis e intangíveis (Garcia e Estirardo, 2006). Assim conseguimos entender a comparação entre a empresa e a cidade, (tabela 7), tal como uma organização, a cidade deverá ter a intenção, uma meta estratégica, algo que seja claro, e comum a todos.

Tabela 7: Paralelismo entre Empresa e Cidade

Fonte: Azevedo, A., Magalhães, D., Pereira, J. (2010) in “City Marketing – My Place in XXI | Gestão estratégica e Marketing de Cidades”.

	Empresas	Cidades
Alta Direcção	Conselho de administração	Presidente da Câmara e Equipa do Município
Propriedade	Accionistas	Cidadãos
Produtos	Produtos fabricados	Serviços Atrações
Clientes	Consumidores	Empresas Investidores Visitantes Cidadãos Trabalhadores
Competidores	Outras empresas	Outras cidades

De forma estratégica este quadro (tabela 7) mostra, as diferenças entre ambos, dentro de temas comuns ao planeamento estratégico, que se deve prever ao tentar aplicar as ferramentas de marketing à respetiva cidade. «A estratégia, a visão e a meta de uma cidade dependem da simples premissa de que “temos de saber para onde estamos a ir”» (Azevedo, Magalhães e Pereira, 2010).

É crucial nesta fase definir e traçar o que nos irá diferenciar dos restantes concorrentes, e explicar de que forma se poderá derrotar, através da gestão estratégica urbana. Assim percebemos a função base do *city marketing*, que é a de transmitir a visão da cidade e fomentar a participação e compromisso dos cidadãos. Os autores acreditam que a visão de futuro chega mesmo a ser um “ato criativo”, assim sendo é aqui que o *city marketing* assume a sua verdadeira razão, utilizando essa visão e transformando-a em pura realidade. «*O city marketing como suporte e auxílio à sua concretização*» (Azevedo, Magalhães e Pereira, 2010).

2.3.4. VANTAGEM COMPETITIVA DAS CIDADES

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva provém do valor que a empresa cria para seus clientes em contraposição ao custo que tem para o criar, logo a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa. Assim, garantindo à empresa, criar uma posição única e valiosa. A vantagem competitiva permite essencialmente à empresa definir em que direção caminhar, guiando as suas competências perante as ameaças e oportunidades para que, possa criar, gerar valor a seus atuais e potenciais clientes.

Elizagarate (2003) menciona, que a competitividade das cidades pode ser medida a dois níveis: rentabilidade económica (engloba crescimentos económico potenciados pelos investimentos, devido à criação de novas empresas, entre outros) e rentabilidade social (os diferentes públicos-alvo das cidades). Cada vez mais se torna crucial as cidades reconhecerem quais são os seus concorrentes e conhecê-los bem, devem também analisar em que reside a sua vantagem competitiva e trabalhá-la. (Kotler, 1993).

Desta forma, Porter (1990) defende que cada local, quer se trate de um país, uma região, ou uma cidade, tem normalmente um conjunto de características únicas que determinam a capacidade competitiva das empresas aí estabelecidas. A vantagem competitiva de um local, região ou cidade não emerge normalmente em empresas isoladas, mas «...em clusters de empresas, ou seja em empresas da mesma indústria, ligadas entre si através de relações do tipo cliente/fornecedor.» (Kotler, Jatusripitak e Maesincee, 1997). Os clusters representam massa crítica de capacidades, informação, relações e infraestruturas numa determinada área.

Porter (1990) refere que, se os locais originam clusters, são estes que levam ao desenvolvimento económico, criando novas capacidades, novas empresas e novas indústrias, isto numa perspetiva de grandes áreas geográficas ou países. O desenvolvimento das cidades

deve assentar numa perspetiva económica e não social, face ao ambiente atual cada vez mais competitivo. Ou seja, as cidades e as empresas que as compõem devem aproveitar verdadeiras vantagens competitivas, capitalizá-las e difundi-las. As cidades deverão atrair empresas cujo “*know-how*” e valor tecnológico seja realmente competitivo, inovador e traga às cidades a perspetiva de captação de outras empresas ou negócios.

Em 2001, o SBS (*Small Business Service*) respetivo ao governo, do Reino Unido, define como seis principais objetivos para o “*City Growth*”¹³, designadamente: ajudar os líderes locais a criar uma nova visão para o centro da cidade, identificando estratégias de mercado e atração do setor privado:

- Tornar a cidade num local mais competitivo para o negócio;
- Aumento das oportunidades de renda, riqueza e emprego para os moradores do centro da cidade;
- Perceção de mudanças de atitude relativamente, a oportunidades em cidades do interior;
- Criar liderança;
- Aumentar a produtividade da região pela revitalização de centros urbanos (site SBS, 2006).

Naturalmente, cada cidade possui territórios distintos, por isso, fará sentido, definir estratégias adaptadas a cada espaço a determinado território.

¹³ “City Growth Strategy” (CGS) projeto lançado em Julho de 2001, pelo Governo do Reino Unido (Small Business Service);

2.4. CIDADES CRIATIVAS

A cidade é cada vez mais alvo de interesse, por parte de diversos agentes. A sua importância no mundo atual, leva a que haja uma constante competição entre elas, seja ao nível nacional ou mesmo internacional. A escolha de uma cidade entra em consideração em inúmeras situações, como destino de viagem, como local para trabalhar, como zona para morar, ou área propícia a investir. Sobre esta temática, Florida, R. (2002) debate-se com a problemática, de que o sucesso das cidades e da sua economia, estão intimamente interligados, com o caso de estas conseguirem captar, e atrair a “classe criativa”. O mesmo autor, salienta que há uma relação muito próxima entre a qualidade de vida, a competitividade e o capital criativo, o que leva a destacar as indústrias criativas como a solução para a vitalidade das cidades.

Florida (2002), reforça a sua teoria dos 3T's, já anteriormente mencionados, referindo que, «...a competitividade futura vai assim depender dos 3t's do crescimento económico: tecnologia, talento e tolerância.»¹⁴ As cidades criativas são autênticas, informais, e vibrantes. A aposta no conceito da cidade criativa é uma opção atrativa no nosso desenvolvimento económico e isso começa a ser uma realidade bem próxima. Bradford (2004) define cidades criativas como cidades com, «dinâmica de experimentação local e inovação, onde as novas ideias florescem e as pessoas de vários estilos de vida se juntam, para fazer da sua comunidade um lugar melhor para viver, para trabalhar e se divertirem».

Colleta (2008) de forma mais repartida e complexa, num artigo escrito para a Fundação Wallace, refere que há doze fatores que são fundamentais para o sucesso das cidades criativas: a construção de verdadeiros templos de arte (selecionando os principais arquitetos de uma cidade, para que estes projetem verdadeiras obras de arte, nos grandes centros das cidades); usar as diferentes formas de arte de vários distritos para estimular o crescimento urbano (gerar novas emoções, criando distritos que possuam mais galerias, teatros, espaços para artistas trabalharem, etc); promover o turismo cultural (interligar a cultura, as artes a cada câmara municipal, para que estes colaborem com os mesmo objetivos e a mesma vontade, ajudando-se mutuamente); trazer impacto económico para as artes (estimular o consumo, e o investimento em artes, para que o cidadão de uma cidade não vá “consumir” arte, em cidades



Ilustração 9

Fonte: Site Gettyimages

¹⁴ Florida, R. (2002) “The rise of the Creative Class, and how it’s transforming work, leisure and everyday life”

concorrentes); a retenção da classe criativa (a autora apoia-se na teoria de Florida, referindo a importância de atrair esta classe para estimular uma cidade); promover a diversidade (suportando-se nos 3T's de Florida, a autora menciona as artes como fonte que pode ampliar a presença da diversidade, colocando a cultura dos povos de várias nacionalidades, as minorias, vários grupos demográficos, e grupos de interesse especiais em relevo, de forma a chamar atenção e a “tolerância” dos cidadãos); a arte como indicadores da criatividade (originar arte original, feita por vezes em comunidade, que envolva os cidadãos, com um determinado sentido de pertença); a criação de indústrias criativas (construção de novas e melhoradas ideias que potenciem a economia de um espaço, de uma cidade); ligar a criatividade à inovação (a autora afirma que a inovação é dos elementos principais para o sucesso das cidades); a criatividade como forma de resolução de problemas (baseando-se em Landry, a autora refere que as cidades precisam de mobilizar a criatividade não só para atingir a competitividade em novas indústrias de valor acrescentado, mas também para resolver sobretudo alguns dos problemas sociais); desenvolver valores na cidade criativa (utilização de diferentes valores dos tradicionais, por exemplo: projeto, assume-se como construção); e por fim, a identificação de novas fronteiras (por exemplo, propiciar o investimento em artes, fazendo com que este reverta a favor da cidade).

Mais recentemente, Landry (2010) descreve o crescente interesse das cidades, serem cidades criativas. Esta autora, refere que *«existe um enorme contraste entre o ‘paradigma de engenharia urbana’ e o desenvolvimento de uma cidade, onde reside a ideia de que uma cidade acolhe vários projetos, e está focada nesses mesmos projetos, para a ideia que a cidade é o projeto em si, que mobiliza todo o resto e que integra “hardware e software thinking”, mas também iniciativas. Há uma forte concertação essencialmente na forma de promover e criar relacionamento, redes, ligações entre diferentes grupos. Começa-se a prestar alguma atenção à atmosfera de uma cidade e o que ela é sentida. As cidades criativas tendem a gerar uma avaliação, de como as cidades podem desenvolver histórias, gerando para si reconhecimento e impacto. À escala global existe uma tendência para todos os lugares quererem evoluir para cidades criativas, ou que simplesmente afirmam que são uma cidade criativa»*. Conclui-se assim, que existe uma crescente necessidade da procura de soluções viáveis para cada cidade, a fim de lhe acrescentar valor, de construir vantagens competitivas face às restantes cidades. Talvez por isso Florida seja apontado como um “idealista”, quando abordou há alguns anos o tema, mas nunca apresentou soluções concretas. Nesta dissertação pretendemos contribuir para o colmatar desta falha, apresentando algumas pistas para a eficácia das cidades, enquanto centros economicamente e socialmente desenvolvidos.

2.4.1. COMPONENTES ESSENCIAIS PARA UMA CIDADE CRIATIVA

É certo que é crescente o interesse pelas cidades como fontes de desenvolvimento social e económico, existindo já algumas as teorias sobre quais as componentes cruciais para desenvolver uma cidade criativa de sucesso. Entre as diversas teorias destaca-se a referente à UNESCO¹⁵ que descreve os seguintes elementos principais: *«todos os cidadãos devem ter a possibilidade de desenvolver as suas capacidades criativas, sendo para isso necessário ambiente de trabalho afáveis, tempo livre, promoção da utilidade dos bens culturais»; «universidades, escola técnicas, institutos de pesquisa, teatros, bibliotecas, instituições culturais devem servir como infraestruturas de suporte da criatividade»; «preservar a herança cultural e ambiente, o que melhora a qualidade de vida, fomenta a sensibilidade e a criatividade dos cidadãos»; finalmente «é necessária uma base económica sustentável para suportar uma região criativa».* Já outra autora, indica como principais elementos-chave para se obter o sucesso de uma cidade: a inovação, o talento, as conexões (redes), o carácter distintivo e vitalidade como o principal para uma cidade criativa (Colleta, 2008).

2.4.2. VARIÁVEIS CONDICIONANTES ÀS CIDADES CRIATIVAS

Através de diversos debates¹⁶ foram-se identificando, algumas das principais condicionantes ao sucesso das cidades criativas, nomeadamente: a falta de clareza sobre o significado da criatividade e sua relevância no cenário urbano; a falta de consciência nos círculos políticos sobre o planeamento do processo criativo da cidade; a falta de um conjunto de ferramentas práticas para planear e implementar a criatividade nas cidades; a escassez de recursos e capacidades ao nível municipal para facilitar este processo de planeamento; a falta de criatividade entre políticos, comunidade, administrativos, líderes empresariais e comunitários; as lacunas na investigação sobre a forma como as atividades artísticas e culturais contribuem para a inovação económica e qualidade de vida; a falta de indicadores claros aplicáveis à atração de criatividade para uma cidade e, por fim, a escassa contribuição dos investimentos realizados para artes, cultura e património.

¹⁵ In Conferência “*Building and Promoting Creative Cities*”

¹⁶ Harvard Business (2004) “*Breakthrough Ideas Review*”

Grande parte destas condicionantes são eventualmente mencionadas por pessoas que, de alguma forma, tentam lutar contra algumas destas barreiras, por vezes difíceis de contornar. Devemos ter a noção dos problemas que enfrentamos, para que possamos estar mais preparados para combater esses problemas.

2.5. CONCLUSÃO

As indústrias criativas destacam-se atualmente sobretudo por serem uma componente muito importante da política de uma cidade. São igualmente importantes, no que respeita à atratividade da cidade, na captação de pessoas, de talentos, de criativos, e principalmente de investidores, contribuindo para gerar riqueza para a cidade onde se inserem.

O marketing surge como uma peça essencial para uma cidade, que através das suas ferramentas pode ajudar a promover as potencialidades da cidade podendo contribuir para recriar a identidade da cidade enquanto marca. Assim, o marketing poderá que ter efeitos em inúmeras áreas, desde o turismo, aos cidadãos que habitam e trabalham nessa mesma cidade, aos investidores e empreendedores.

A marca cidade, não passa só por ser apenas um símbolo, ou uma figura, englobando um conjunto vasto de componentes; tangíveis-elementos físicos e intangíveis, tais como a perceção que os diferentes públicos têm da mesma.



PARTE II

METODOLOGIA

CAPITULO 3 - METODOLOGIA

INTRODUÇÃO

De acordo com o capítulo em questão, irei abordar a metodologia aplicada a esta dissertação, dando a oportunidade ao leitor de perceber, como se irá estruturar a mesma e o porquê das opções efetuadas, no decorrer deste trabalho. Esta dissertação, comportará características descritivas e exploratórias, na medida em que a incerteza da temática ainda ocupa um lugar predominante no seio desta nova vertente do marketing (Lambin, 2000; Webb, 2005).

Inicialmente, por uma questão de organização, será mencionado o método, e as técnicas utilizadas, que estão de acordo com os objetivos estabelecidos.

Posteriormente, apresentarei a estratégia metodológica, a análise documental e a justificação das escolhas efetuadas.

3.1. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Os objetivos são dos elementos mais importantes na análise metodológica de uma dissertação, ou outro tipo de trabalho de investigação, pois dirigem todo o processo de pesquisa. É fundamental que sejam claros e concisos. O objetivo principal desta dissertação centra-se na cooperação entre as indústrias criativas e o city marketing, como alicerces do sucesso de uma cidade, nomeadamente a cidade do Porto.

Assim, destacam-se duas importantes relações que servem de palavras-chave para esta dissertação:

- A relação entre as indústrias criativas e o city marketing;
- A relação entre a cidade do Porto e a temática das cidades criativas.

Esta dissertação tem como fim perceber a relevância das ferramentas de marketing (city marketing) e das indústrias criativas para fomentação da “riqueza” nas cidades e, acima de tudo, para recriar o significado para espaços icónicos, tais como a cidade do Porto. Através da presente investigação pretende-se deixar resultados válidos e incentivar a que outros estudos possam surgir a fim de debater esta problemática.

3.2. MÉTODOS E TÉCNICAS DA INVESTIGAÇÃO

A investigação enquanto processo de reconhecimento, recolha, análise e disseminação de informações, tem como objetivo a resolução de problemas e o realçar de oportunidades (Malhotra, 1999).

Assim sendo, nesta dissertação, fará todo o sentido a utilização de dados qualitativos, de forma a poder explorar novos fenómenos, muitos deles sociais, sobre os quais existe ainda pouco conhecimento (Ghauri, 2002), permitindo o acesso a informações válidas, confiáveis, relevantes e atuais. Uma das vantagens dos estudos de caso, segundo o autor Yin (2003), é que poderemos socorrer-nos de “múltiplas fontes de evidências” neste caso qualitativas, de forma a extrair uma conclusão clara. Os métodos e técnicas utilizados serão igualmente qualitativos, assumindo importantes vantagens, tais como, a proveniência de fontes mais ricas de ideias, o acesso a dados mais amplos e sobretudo mais profundos (Webb, 2005).

De acordo com o objeto de estudo anteriormente referido, o método que irei adotar nesta dissertação de mestrado será o estudo de caso em profundidade, ou seja, pretende-se um estudo profundo de um objeto, de maneira a que seja possível o seu amplo e detalhado conhecimento. Nesse sentido serão abrangidas diferentes entidades, envolvidas em áreas muito semelhantes, e que têm todas o ideal da fomentação e desenvolvimento das cidades criativas, com o apoio das indústrias criativas, e usando as ferramentas e técnicas, do city marketing. Aspira-se assim a focalizar a investigação e a sua aplicação à área da cidade do Porto. Pretendemos determinar e identificar os principais atributos e características que formam a identidade desta cidade e que contribuem para a sua vantagem competitiva.

Para encontrar o melhor modelo de aplicação para a cidade do Porto, iremos ter em consideração também exemplos de cidades semelhantes.

Durante a investigação irão ser utilizadas as entrevistas em profundidade como técnicas de recolha de dados. Haverá um especial cuidado na realização do guião para entrevistas, bem como, nas perguntas a fazer, a fim de que estas sejam diretas e objetivas e que permitam a obtenção de conteúdo rico para as conclusões na dissertação. As entrevistas serão semiestruturadas, principalmente por este tipo de entrevista ter a vantagem de se ficar com a certeza de que iremos obter dados comparáveis entre os vários sujeitos, o que permite uma maior dinâmica entre as diferentes entrevistas.

No que diz respeito aos guiões da entrevista, será feito um guião curto e conciso, uma vantagem inerente às entrevistas semiestruturadas, e que permitirá obter também uma maior dinâmica. Pretende-se obter o máximo de informação de diferentes universos, envolvendo quer instituições privadas, quer instituições públicas, e entender as diferenças entre estes dois tipos de instituições, compreendendo qual entende melhor o city marketing, uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da sua cidade.

Relativamente aos participantes na investigação deseja-se entrevistar importantes entidades e negócios criativos que possuam um elevado impacto, tais como: Casa da Música, Fundação de Serralves, OPO'Lab, INTELI, Universidade do Porto e UPTEC, FEP (Faculdade de Economia do Porto), Time OUT, Fundação da Juventude, entre outras. Entre os entrevistados encontram-se entidades que estejam ligadas de algum modo às diversas áreas anteriormente debatidas, e que têm contribuído para o desenvolvimento da cidade do Porto. Este estudo de caso engloba a recolha de alguns dados sobre os recentes e relevantes “passos” de algumas Câmaras Municipais que estão ligadas à reabilitação/regeneração urbana, respetivamente a Câmara Municipal de Paredes e de Óbidos. Interessa perceber se para estes municípios tem sido significativo para o desenvolvimento destas cidades o uso do marketing.

3.3. ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

É crescente o aumento deste tipo de metodologias, o estudo de caso ganha “terreno” a vários e diversos níveis. A OCDE reconhece que os estudos de caso, detêm grande legitimidade, face a outros métodos. De acordo com Creswell (2009), existe uma lógica ou mesmo vantagem em escolher o estudo de caso, pois este por si só acaba por ter um efeito de “orientação” para o investigador.

Muitos conhecidos pesquisadores do estudo de caso, como Stake, Simons e Yin (2003) escreveram sobre esta estratégia de investigação e as técnicas sugeridas para a organização e condução de uma pesquisa com sucesso. Os autores propõem seis etapas que devem ser usados num estudo de caso:

- Determinar e definir as questões da pesquisa;
- Selecionar os casos e determinar as técnicas de recolha e análise de dados;
- Recolher dados;
- Recolher dados no terreno;
- Avaliar e analisar os dados;
- Preparar o relatório.

Skate (1995) refere que existem três tipos de estudo de caso distintos: o intrínseco (um caso em particular em torno do qual se desenvolve todo o estudo); o instrumental (serve sobretudo como instrumento para melhorar outras teorias ou compreender outros fenómenos) e por fim o coletivo (estende-se a vários casos, e entra em comparações para obter um conhecimento mais profundo).

A unidade de análise é a cidade do Porto, como potencial cidade criativa, onde as indústrias criativas e as ferramentas do city marketing podem trabalhar em harmonia, elevando o potencial desta cidade. A minha escolha baseou-se em dois critérios essenciais: o interesse e a proximidade. Atualmente, facilmente se depara com temas, como o das indústrias criativas, e do city marketing, mas dificilmente assistimos à sua aplicação efetiva a um determinado espaço. Assim, como cidadã da cidade do Porto, que aqui nasceu, que conhece e reconhece as capacidades, o potencial desta cidade, foi crescendo o interesse para de alguma forma contribuir para uma pesquisa detalhada. Interessa-me em particular estudar como podemos lançar e potenciar a cidade do Porto, ou seja, recriar a sua imagem, a sua identidade, o seu significado não só para os seus cidadãos, mas também para todos os agentes que diariamente se cruzam com a “cidade Porto” enquanto marca, enquanto sinónimo de valor. Para além de ser uma área interessante, com forte potencial económico e social, surgiu a questão da proximidade geográfica que facilita também na recolha de dados e elementos para esta dissertação.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA

a. Unidade de Análise

Este estudo tem como objetivo perceber qual, a relação existente entre o marketing e as indústrias criativas, bem como, as potencialidades da marca Porto como cidade criativa. Para este estudo, foram definidas as unidades de análise, são as principais empresas e intervenientes que atuam e operam, nas diferentes áreas de interesse desta investigação, nomeadamente: indústrias criativas; criatividade; empreendedorismo; *branding*; city marketing e cidades criativas. Falo então das seguintes, empresas e entidades: Fundação de Serralves; Ex- Projetista da Câmara Municipal do Porto; Uptec; Inteli; Fundação da Juventude; Universidade do Porto; Faculdade de Economia do Porto; ESMAE – Direção de Audiovisual e Fotografia. Entidades e empresas cuja opinião está mais direcionada para cada um dos temas mencionados anteriormente. Esta seleção teve por base, critérios de interesse e acessibilidade. Existe um enorme interesse em perceber questões sobre o Porto enquanto marca, e entender quais as soluções, mas também por questões de proximidade à cidade, bem como sentido de pertença.

b. Recolha de Dados

De forma a destacar a credibilidade de futuras explicações, o investigador deverá apoiar-se nas informações que considere essenciais para a investigação (Stake, 1995).

O estudo socorreu-se essencialmente de fontes de informação primárias, mas também secundárias, nomeadamente através da realização de várias entrevistas semiestruturadas, a diferentes entidades, públicas e privadas. A escolha deste tipo de dados maioritariamente qualitativos não foi inocente, pretende-se debater questões que de outra forma não iriam reter tanta informação. Porque o estudo abrange diferentes áreas, desde o marketing de cidades, até às indústrias criativas e às suas diferentes componentes. Para recolher informação serão utilizadas entrevistas semiestruturadas, de modo a obter dados comparáveis de diferentes participantes. Tal como foi anteriormente referido, a entrevista é adaptada ao perfil de cada entrevistado.

A. Fontes Primárias

ENTREVISTAS

Neste estudo foram realizadas oito entrevistas semiestruturadas, de questões abertas e que têm por base um guião (APÊNDICE B). Todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente, o que proporcionou que houvesse uma interação entre o entrevistador e o entrevistado, dando maior visibilidade a determinadas questões.

Cada entrevistado, respondeu a questões de acordo com o seu perfil, respetivamente:

- Professor Doutor Mário Rui Silva, professor na Faculdade de Economia (Diretor do Curso e Presidente da Comissão Científica do Mestrado em Economia e Gestão da inovação), também antigo Gestor do Programa Operacional da Região Norte. Abordando questões referentes às seguintes temáticas: indústrias criativas; criatividade; empreendedorismo e cidades criativas.

- Dr. Paulo Alves, Gestor da Incubadora de Indústrias Criativas INSERRALVES. Onde tomaram lugar questões dentro de diferentes áreas: indústrias criativas, criatividade, empreendedorismo, *branding*, city marketing e cidades criativas.

- Professor Francisco Vidinha, professor na ESMAE | IPP (Escola Superior de Música, Artes e Espetáculo), docente de fotografia e vídeo, e conseqüente Diretor de Fotografia, na mesma Instituição. Na entrevista predominaram questões no domínio das: indústrias criativas; criatividade/classe criativa e cidades criativas.

- Professor Doutor Jorge Gonçalves, Vice-Reitor da Universidade do Porto, responsável pelo pelouro I & D e Inovação, representa a Universidade do Porto em incubadoras de empresas diversas e na UPTEC, Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto. Respondeu a questões dentro das seguintes temáticas: indústrias criativas; criatividade; empreendedorismo e cidades criativas.

- Dra. Maria Geraldes, Diretora-Geral da Fundação da Juventude. Onde predominaram questões no âmbito das: indústrias criativas, criatividade, *branding* e cidades criativas.

- Dra. Catarina Selada, responsável do Departamento de Cidade e Territórios da INTELI. A entrevista conteve essencialmente questões sobre: indústrias criativas, criatividade, *branding* e cidades criativas.

- Professor Doutor Carlos Melo Brito, Pró-Reitor da Universidade do Porto, Diretor da UPTEC (Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto) dedicado à incubação

de startups e ao acolhimento de centros de inovação empresarial. Autor de livros como: “Os Horizontes do Marketing” (2000) e “Marketing Internacional” (1999), entre outros, doutorado em Marketing pela Universidade de Lencaster, tendo como interesse de investigação áreas como marketing das cidades e regiões e do marketing relacional. Foram abordadas questões dentro dos seguintes domínios: indústrias criativas, empreendedorismo, *branding* e city marketing.

- Eng.º Estevam Machado Barreira, durante doze anos foi Diretor Técnico de uma empresa de Construção Civil, vocacionada para obras de recuperação do património histórico edificado (algumas referenciadas no centro histórico do Porto, promovidas pela CMPorto, pelo IPPAR e DGEDifícios e Monumentos). Respondendo a questões referentes às temáticas da: criatividade, empreendedorismo e cidades criativas.

B. Fontes Secundárias

Para dinamizar e gerar maior conteúdo, mais detalhado, a investigação também se socorreu de outras fontes de dados, nomeadamente:

- Sites – tais como, o referente à Fundação de Serralves, Fundação da Juventude, Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC), a fim de consultar mais informação complementar.

3.5. CONCLUSÃO

No presente capítulo foi descrita toda a metodologia empregada na recolha e análise de dados, passando por quatro importantes e distintas secções: a primeira reflete os objetivos da investigação, perceber qual o propósito, o que se pretende extrair dos resultados finais; o segundo apresenta os métodos e técnicas utilizadas na investigação, nomeadamente, a recolha de dados maioritariamente qualitativos, através de entrevistas semiestruturadas (presenciais), que permitem uma maior dinâmica de conteúdos, bem como, a interação com o entrevistado; em terceiro lugar foi explicada a estratégica metodológica, sendo abordadas questões como o interesse e a acessibilidade, bem como, a razão de escolha das entrevistas presenciais, para o tema em questão; finalmente na quarta e última secção, caracteriza-se a metodologia, de modo a descrever de forma breve como foi realizado todo o processo de recolha de dados e a que entidades.



PARTE II

A marca “PORTO CRIATIVO”

CAPÍTULO 4 – A MARCA “PORTO CRIATIVO”

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

INTRODUÇÃO

O propósito deste capítulo é perceber e descrever as inúmeras perspectivas das diferentes entidades entrevistadas, sendo as suas opiniões influenciadas pelo seu conhecimento e experiências nas diversas áreas. De maneira a salientar as principais ideias, todo o capítulo estará subdividido em categorias, de acordo com os anteriores capítulos, a fim de facilitar uma melhor percepção das principais reflexões a conter. As entrevistas foram realizadas presencialmente, entre o início do mês de Maio até início do mês de Junho, em média cada uma teve uma duração de cerca de 1 hora.

A estruturação de todo o capítulo foi realizado de forma a garantir uma abrangência dos temas, para no final, incidir sobre o “objetivo último” desta dissertação, a cidade do Porto.

O capítulo inicia-se com uma abordagem ao tema pilar de toda a dissertação, as indústrias criativas e sobre o que as entidades podem fazer pelas cidades onde se inserem (Ponto 4.1). Não distante do tema das indústrias criativas, está a criatividade, neste ponto (Ponto 4.1.2) analisa-se a relevância de um ensino mais criativo e pretende-se ainda compreender a massa crítica existente em Portugal. O empreendedorismo surge na terceira parte (Ponto 4.2), debatendo-se a falta ou não de empreendedores, e que competências devem os mesmos possuir para alcançar uma maior eficiência.

Numa fase final, já tornando os temas mais específicos, será abordado o *branding* (Ponto 4.3), e o foco será entender o que define uma marca, e quais as suas especificidades de uma marca, e quando falamos de marca cidade (*city brand*). Relacionado com este tema, surge o marketing de cidades, (*city marketing*). De acordo com as especificidades deste tema, interessa apreender de que forma a relação do marketing das cidades com as indústrias criativas pode ter benefícios para uma cidade, para a recriação do seu significado, da sua identidade, e conseqüente marca. (Ponto 4.4). Finalmente, ainda de uma forma abrangente, será discutido o tema cidades criativas (Ponto 4.5), analisando-se o que torna uma cidade criativa, quais as componentes que esta deve ter presente.

Em suma, pretende-se com um último ponto condensar e estreitar toda a pesquisa, da dissertação à essência da principal questão, a cidade do Porto, denominando este ponto, “A marca Porto Criativo” (Ponto 4.6). Neste capítulo final, que será o culminar desta dissertação,

todos os temas serão direcionados para a cidade Porto. Esta última parte encontra-se dividida em três pontos cruciais: o que deve a cidade continuar a fazer; o que deve a cidade parar de fazer; e por último o que pode a cidade começar a fazer.

4.1. INDÚSTRIAS CRIATIVAS

a) “Ponto-chave para o desenvolvimento de uma cidade?”

De acordo com a análise dos dados, a maior parte dos entrevistados defendem que, as indústrias criativas são essenciais para o desenvolvimento económico e social de uma cidade. Catarina Selada, responsável do departamento de cidade e territórios da Inteli, acredita que *«as indústrias criativas estão no cerne da economia criativa, e costumam distinguir em quatro impactos essenciais, que as indústrias criativas têm no desenvolvimento económico dos territórios: primeiro, impacto económico (que muitas vezes não é considerado, visto que a cultura é vista sempre como separada da economia, mas que de acordo com diversos estudos de mapeamento, esse impacto económico pode ser quantificado); segundo, os espaços (as indústrias criativas contribuem muito para a reinvenção dos próprios espaços, ao nível dos projetos de regeneração urbana); terceiro, a revitalização das comunidades (muitas vezes estas Indústrias podem ser colocadas ao serviço do desenvolvimento e da revitalização de comunidades mais desfavorecidas, jovens em risco, que utilizam a arte e design e a criatividade para desenvolver e evoluir); quarto, o desenvolvimento pessoal, ou seja, ao nível da educação (que as indústrias criativas têm um impacto decisivo, e desde o nível mais básico)»*. O impacto económico, a que Catarina Selada faz referência, pode ser um impacto direto ou indireto. Através da entrevista percebe-se que as indústrias criativas contribuem muito para o desenvolvimento dos setores mais tradicionais, ou até mesmo do turismo, chegando a fortalece-lo, dando um ótimo e próximo exemplo, os *creative breaks*, um projeto recente de Óbidos, onde se alia a restauração, hotelaria e comércio local, às empresas e



Ilustração 10

Fonte: Página Oficial Óbidos Creative Breaks

talentos culturais e criativos, tendo como finalidade entregar uma oferta diferenciadora, através de simples *workshops*. O terceiro impacto que a entrevistada salienta, diz-nos que os espaços públicos poderão certamente melhorar a qualidade de vida das pessoas, no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal. Como último impacto, Catarina Selada recorre ao exemplo de Óbidos, onde três escolas municipais têm por base o conceito de desenvolver internamente a vila, o próprio talento, uma intensa ligação dos pais à escola, e daí o incentivo ao espírito criativo.

Os dados da U.C.P.T. ditam mesma essa importância e o conseqüente crescimento das indústrias criativas, defendido por grande parte dos entrevistados, como um pilar para o desenvolvimento social e económico. Paulo Alves, gestor da incubadora de Indústrias Criativas na Fundação de Serralves (Inserralves), defende que estas são uma atividade do século XXI, uma nova forma de gerar valor e uma atividade fundamental nesta nova economia, onde as cidades são os principais polos de desenvolvimento económico. «*Sendo as cidades o locus onde estas atividades acontecem, é no meio urbano que as indústrias criativas têm mais potencial, nem as cidades conseguem funcionar sem as indústrias criativas, nem as indústrias criativas sem as cidades. Esta articulação é hoje uma condição fundamental para a competitividade!*».

Dentro da mesma linha de pensamento Mário Rui Silva, professor na Faculdade de Economia do Porto, sustenta os dados da U.C.P.T, acima referidos, expressando que, «*as indústrias criativas, seguramente que são uma componente muito importante de política de uma cidade, as cidades não são todas iguais, hoje em dia têm que ter dois ou três pontos fortes, em diferentes atividades económicas: arquitetura, indústrias criativas e indústrias culturais.*».



Ilustração 11

Fonte: Google Images

Mário Rui Silva alega que, quanto mais uma cidade for atrativa para um determinado tipo de pessoas (qualificadas, altamente educadas), mais inovadora se torna. O contrário acontece, se não houver uma preocupação na atração deste tipo de pessoas e nesse caso a cidade irá empobrecer.

Numa perspetiva mais de competitividade, Jorge Gonçalves, vice-reitor da Universidade do Porto, salienta a necessidade das indústrias criativas para uma cidade ser mais competitiva e para encontrar um diálogo num mundo globalizado. *«Pensarmos nos valores e na forma como podemos comunicar esses valores, apresenta-los, numa linguagem e numa forma que os outros compreendam... Obriga a um exercício de criatividade, pensar de que maneira os outros nos veem! É mais do que uma atitude, para quem se quer afirmar internacionalmente!»*. Elevando a utilidade da criatividade para o desenvolvimento de uma cidade, Maria Geraldês, diretora geral da Fundação da Juventude, enfatiza que *«a criatividade traz inovação, que por sua vez, traz economia, a economia traz emprego, isto é um cenário típico de uma sociedade desenvolvida, que aposta muita na educação, na autonomia, no pensamento crítico.»*.

Carlos Melo Brito, professor na Universidade do Porto, diretor da UPTEC, inverte a questão trabalhando-a numa outra direção, referindo que a importância das indústrias criativas para o desenvolvimento de uma cidade, depende do tipo de cidade a que nos referimos: *«eu diria que existem três tipos de cidades: as cidades do conhecimento, (Coimbra é um bom exemplo, uma cidade de estudantes); as cidades das competências, (que são conhecidas por saberem fazer certas coisas, como exemplo, Paços de Ferreira, trabalhando móveis) e as cidades de conexões (por exemplo Sines, é um elo de ligação). Mas na maior parte dos casos, existe uma mistura.»*. Através desta coesa divisão, a que o entrevistado se refere, conclui que é nas cidades mais “viradas” para o conhecimento, que as indústrias criativas podem desenvolver um papel crucial, mesmo as que têm uma componente mais de competências.

b) “Áreas dinamizadoras das Indústrias Criativas”!

É cada vez mais evidente a esmagadora presença das tecnologias nas indústrias criativas, numa sociedade continuamente orientada para as novas tecnologias. Uma boa parte dos entrevistados faz referência às tecnologias como área dinamizadora dentro destas indústrias. Paulo Alves (Inserralves), fala ainda de dois interessantes extremos: *«A tecnologia será uma das áreas que mais dinamiza, não podemos negar isso. Elas têm vindo a introduzir novos modelos de negócio, e são eles que geram criatividade, e criação de valor! O que também*



Ilustração 12

Fonte: Google Images

acontece, é que as coisas muito pouco tecnológicas, “low tech”, também começam a ser uma tendência muito interessante (conceito de “slow food”, “slow living”, “slow city” caso de Viana do Castelo). Portanto temos, dois pólos muito diferentes, que marcam de forma transversal os diferentes setores das indústrias criativas.».

O design surge como uma outra área, bastante notada pelo setor, assim afirma Maria Geraldês (Fundação da Juventude), que refere que *«passa muito pelo design, passa muito pela imagem. Os setores ligados ao design e a imagem são os mais representativos, e também a arquitetura, a publicidade.».*

Utilizando a classificação da Comunidade Europeia (2006), Catarina Selada (Inteli) atesta que nem sempre é apropriado o uso destas ferramentas de uma forma estanque, *«... nós na Inteli adaptamos essa mesma classificação de acordo com cada espaço. No caso de Braga, para além das outras áreas, incluímos também a gastronomia, portanto há sempre a preocupação em adaptar a classificação de acordo com as características diferenciadoras de cada território.».* Será então importante perceber, que cada vez mais as indústrias criativas geram os chamados “produtos híbridos”, diz-nos a entrevistada, ou seja, produtos que apelam à multidisciplinariedade de competências de diversas áreas, sendo o fator diferenciador muito mais o carácter híbrido dos produtos, do que o valor isolado de cada uma das distintas áreas. Tal como as Nações Unidas referem, deverá estar implícito, uma articulação de diversas áreas, *«... as Indústrias Criativas aliam a arte, a cultura, a tecnologia e o negócio.».*

Jorge Gonçalves (Universidade do Porto) coloca a assunto de outra forma, referindo que *«numa comunidade, qual é o potencial? Quais as atividades diferenciadoras?»*. O entrevistado aborda as indústrias criativas como uma atitude fundamental para valorizar os recursos que temos, *«porque se o nosso forte é a arquitetura, a história, vamos tentar perceber de que forma a comunicação, as tecnologias, nos vão ajudar enquanto ferramentas.»*.

Assim sendo, compreende-se que é crucial perceber quais as “âncoras” de uma cidade, sobre as quais se deve aplicar a criatividade, de maneira a acrescentar valor, de forma a sermos mais competitivos, e a vender melhor o produto que temos. *«Atrás desta atitude nós acabamos por reforçar a marca da cidade, e tudo que está associado. Prefiro ver as indústrias criativas como uma metodologia, e não tanto como um setor.»*, declara Jorge Gonçalves.

c) “O papel das entidades”

A primeira ideia que ressalta da totalidade das entrevistas é a necessidade da criação de redes entre as diferentes entidades. Mário Rui Silva (CCDRN) refere que atualmente é notória esta preocupação em unir esforços e criar redes fortes: *«nesta fase o mais importante é consolidar, isto quer dizer reforçar o trabalho em rede. Nas indústrias criativas as complementaridades são muito fortes, essa é a grande aposta das organizações públicas ou privadas.»*. No mesmo núcleo de ideias, Maria Geraldês (Fundação da Juventude) defende que as entidades quando pensam num projeto, quando definem uma estratégia, contribuem também para o bem do território, e se o propósito for incrementar e desenvolver uma cidade, uma cidade criativa, não será então por “decreto-lei”: *«acho que as entidades podem fazer muito, se não olharem só para o seu umbigo.»* Catarina Selada partilha esta opinião e recorre ao exemplo de Óbidos, que criou um Guia¹⁷, com o principal objetivo de dar a conhecer a quem lá se queira instalar, trabalhar ou investir, bem como a todas as empresas, instituições e associações que trabalham atualmente no setor cultural e criativo em Óbidos, porque *«... é importante perceber que existe aquela massa crítica!»*.

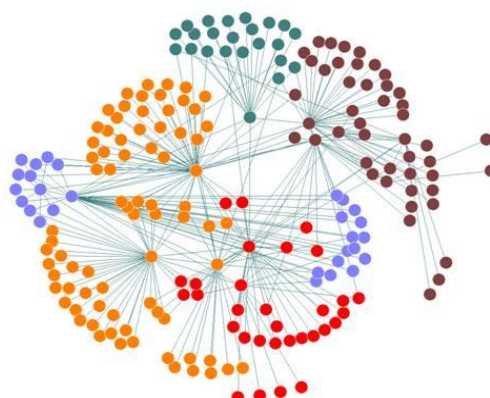


Ilustração 13

Fonte: Google Images

¹⁷ Guia de Inovação e Criatividade de Óbidos (2012), site para consulta: <http://issuu.com/other-things/docs/guia-inovacao-primeira-edicao>;
Mafalda de Noronha | Dissertação de Mestrado de Indústrias Criativas

Jorge Gonçalves (Universidade do Porto), referindo-se ao papel das entidades públicas, realça que estas não têm uma grande relevância no atual cenário mas que devem ter como objetivo gerar um ambiente favorável para que ideias possa surgir e que se possam realizar. «*A criatividade deve ser algo debaixo para cima, e não ser decretada, é algo gerado por cada individuo, com a sua imaginação, propõe soluções inovadoras... o pior que podemos fazer, é criar regulamentos para decretar a criatividade.*».

Finalizando o subtema e concluindo de forma breve todo o objetivo último desta dissertação, Paulo Alves (Inserralves), atesta a importância de uma identidade competitiva da cidade. Fazendo referência a Anholt, (2007), autor anteriormente referido neste estudo, o entrevistado defende a definição de uma identidade competitiva e sublinha que, «*as suas ligações internacionais, são os fatores de identidade tradicionais que têm de ser repensados e que permitem reposicionar a cidade em diferentes contextos, é a introdução da criatividade, e é gerar cada vez mais cidadão criativos, esta identidade competitiva é difícil de replicar os sítios! E isto da identidade competitiva tem tudo a ver com indústrias criativas! Portanto as indústrias criativas do ponto de vista do marketing de cidades, são provavelmente uma das suas componentes mais interessantes.*». Entende-se que é por aqui que o marketing terá de interceder, juntamente com as indústrias criativas, importantes para o *city marketing* e para o marketing territorial.

Por isso, Carlos Melo Brito (UP/ UPTEC), numa perspetiva mais estratégica, **propõe a divisão em três grupos, são eles os três principais públicos de uma cidade: os residentes ou trabalhadores**, «*são muito importantes porque dá dinamismo cultural à cidade, porque tenho cultura, tenho lazer.*»; **os turistas**, «*é importante porque pode ser uma forma de diferenciar uma cidade, e portanto trazer o turista!*»; e **os empresários**, «*é muito importante porque pode ser uma fonte de oportunidades de negócio.*». As indústrias criativas assumem um importante papel, sobretudo na atração de públicos.

4.1.2. CRIATIVIDADE

d) “Pode ser ensinada, estimulada, ou é algo inato?”



Ilustração 14

Fonte: Site Gettyimages

A criatividade pressupõe a criação de algo novo, a criação de algo único, assim o diz, Howkins, (2001). Para o professor Mário Rui Silva, (FEP), a criatividade é a capacidade para criar conhecimento simbólico. Este entrevistado **divide assim o conhecimento em três tipos: o conhecimento analítico**, «...que funciona através da investigação, por exemplo indústria farmacêutica»; **o conhecimento sintético**, «... sendo o conhecimento que cruza “saber” que já existe, mas para criar coisas novas... não inventam nada de novo» e **o conhecimento simbólico**, «...que é o que faz a competitividade entre organizações, é a criatividade que dita a diferença». Para o professor Mário Rui Silva, as indústrias criativas são as atividades económicas que valorizam o conhecimento simbólico.

A verdade é que o tema principal que “saltou” para a conversa, foi a obrigatória ligação da criatividade ao ensino, a educação surge como o meio essencial pela qual a criatividade deve e pode ser estimulada. A maior parte dos entrevistados acredita de forma convicta, que a criatividade pode ser apreendida, estimulada, treinada, encorajada, ensinada e desenvolvida. Catarina Selada (Inteli) acrescenta: «estes estímulos podem surgir do próprio espaço onde a pessoa vive e trabalha, da interação que se estabelece com outros talentos, outras entidades criativas.». Dando o exemplo do projeto Brasil Criativo, a entrevistada refere que “criatividade não é um dom.”¹⁸. Os entrevistados coincidem quando afirmam que a criatividade não é algo inato, que já nasce com o indivíduo. Francisco Vidinha (ESMAE/IPP) diz que é algo que pode ser desenvolvido, com algum encorajamento, referindo que «o ensino, no que diz respeito à criatividade, pode em muito contribuir, para alertar algumas áreas

¹⁸ Projeto – Brasil Criativo, consultar site: <http://www.isafreire.pro.br/relatorioprocessocriativo.pdf>;

dessa criatividade.». Em linhas de pensamento idênticas Paulo Alves (Inserralves) acha que a criatividade faz parte do nosso ADN, ela existe, tem é de se saber explorá-la, reforça afirmando que *«todos somos criativos»*.

O ensino atual em Portugal é apontado como sendo ligeiramente limitador. Francisco Vidinha revela que *«como professor sinto que muitos alunos precisam de “autonomia”, é difícil encontrar o tipo de ensino correto, ainda mais em Portugal onde não há uma discriminação positiva»*. Maria Geraldês (Fundação da Juventude) reforça que *«há muita gente que acha, que há uma elite, a elite dos “fantásticos” e há os outros, que são “manualidade”»*, deve-se assim premiar a distinção, embora, nos últimos anos, se tenha assistido a um certo investimento no pré-escolar. De ressaltar que apenas um entrevistado fez referência à criatividade com algo que já nasce com o indivíduo, Estevam Barreira (Eng.º / requalificação urbana) confirma *«que a criatividade nasce com o indivíduo. No entanto, ela deverá ser ensinada e tão estimulada quanto possível, tornando-a dinâmica.»*.

e) “A massa crítica em Portugal”



Ilustração 15

Fonte: Site Gettyimages

«os portugueses são “ultracriativos”, são muito criativos, muito flexíveis, falta depois trabalhar a outra componente do negócio, mas do ponto da criatividade são excelentes».

Dentro deste subtema, os entrevistados dividem-se entre a falta de massa crítica, ou a má aplicação da mesma. De uma forma muito exata e direta, Paulo Alves (Inserralves) acha que existe de facto, uma falta de massa crítica em Portugal, destacando essencialmente a importância de trabalhar a competência do empreendedorismo. Este entrevistado afirma que *«os portugueses são “ultracriativos”, são*

Catarina Selada responde afirmando que o mercado em Portugal é muito pequeno, e por isso apresenta dois caminhos possíveis para as empresas e entidades criativas:

- A articulação em redes, parcerias nacionais e internacionais;
- A exportação e internacionalização.

A entrevistada atesta que *«a necessidade de massa crítica pode ser ultrapassada através dessas duas vias. Cada vez mais em Portugal, até pelas características das indústrias culturais e criativas, que estão muito associadas à cultura, e à língua, Portugal poderá aproveitar a ligação com Brasil, como espaços de afirmação e de demonstração de produtos e serviços culturais e criativos. Ao ver as estatísticas de comércio internacional, é curioso perceber que países como o Brasil não têm tanto peso, ao nível das nossas exportações e pelas características das indústrias criativas, acho que faria todo o sentido apostar neste mercado»*.

Alguns autores defendem essa mesma teoria de, que a aglomeração de empresas, a cooperação entre elas, revela altos níveis de eficiência produtiva, assim o dizem Marshall e Porter (1990), confirmando algumas das ideologias de boa parte dos entrevistados.

Dois dos entrevistados acentuam que o verdadeiro problema não será mesmo a falta de massa crítica, mas sim a má aplicação da mesma, que leva a más fundamentações, argumentações, e que fundamentalmente passa pela, questão cultural. *«O conceito de “crítica” é que temos por vezes muita dificuldade em aplicá-lo: não basta dizer mal ou bem. É indispensável fundamentar e apresentar alternativas associadas. **Penso que será uma questão de cultura. Que pode muito bem nascer com os primeiros anos de escola – a justificação de respostas, mesmo antes justificadas, deveriam ser generalizadas e sempre objeto de novas justificações»***, assim o refere Estevam Barreira (Eng.º Projetista).



Ilustração 16

Fonte: Google Images

Francisco Vidinha (ESMAE/IPP) ainda acrescenta que *«não falta massa crítica, as pessoas gostam muito de criticar, muitas vezes pela negativa, quanto mais negativa a crítica parece mais autoridade a pessoa tem. E aí é que eu acho que é massa crítica mal aplicada...Porque se as pessoas não se intimidassem por não saber, se calhar a nossa sociedade desenvolvia-se mais depressa, porque a informação era mais bem partilhada»*.

Através do conteúdo retirado das entrevistas, percebe-se que a questão cultural relativa a este subtema causa ainda alguns bloqueios à criatividade. Sendo visível que em Portugal ainda há alguma dificuldade, em compreender que a associação, a cooperação com o “outro”, acrescenta valor em vez de o retirar. Esta tendência é percebida por Jorge Gonçalves (Universidade do Porto), que fala de um minifúndio mental, que necessita de ser trabalhado em Portugal, e perceber o valor acrescentado que traz a cooperação entre entidades, empresas, negócios, cidades e regiões, países. Assim, revela o entrevistado, *«a noção de que se partilhar uma ideia, posso ser roubado, fazia sentido quando o mundo era pequeno, quando não havia globalização»*.

O autor Sawyer, (2007), demonstra o poder criativo da colaboração e todos os benefícios que dela podem surgir. Subdividindo assim, em três pontos principais, tais como:

- Equipa colaborativa – *« Csikzentmihalyi’s concept (1990) of flow. The flow concept is what Creative people experience as ‘a unified flowing from one moment to the next, in which we feel in control of our actions, and in which there is little distinction between self and environment; between stimulus and response; or between past, present and future»*;
- Mente colaborativa – *« the discussion moves into what actually happens in one’s brain when one is being creative»*;
- Organização colaborativa - *«...proposes using nine key features by which a company can measure its innovation potential in addition to using the connectivity of an organization’s social network, which allows the management of information so that it is reused and interpreted in new concepts. He also proposes that innovation often emerges outside of the organization such as through customers and suppliers»*.

4.2. EMPREENDEDORISMO



Ilustração 17

Fonte: Site Gettyimages

4.2.1. “Gestores ou empreendedores?”

O empreendedorismo encontra-se intimamente ligado, às indústrias criativas e por sua vez à criatividade, este ponto faz a passagem do processo de conceção da ideia para o negócio, na sua vertente mais prática e “física”. Aos entrevistados foi pedido que salientassem, a importância de gestores e empreendedores, na frente das empresas portuguesas, como “cabeças” de projetos, como navegadores e decisores dos caminhos de uma empresa. Fica bastante clara a ideia, através das entrevistas realizadas, de que é necessária a presença de ambos, na liderança das empresas portuguesas. O ideal é uma noção de equilíbrio entre os dois profissionais das áreas da gestão e do empreendedorismo.

Paulo Alves concorda explicando que *«são precisos os dois, o empreendedor, têm instinto, para ver mais a frente... sabem para onde vão. É isso que falta a Portugal e não capacidade de gestão. Ser empreendedores só não chega»*. O Professor de Stanford, Steve Blank, (2011) diz que o grande avanço no ensino do empreendedorismo, foi perceber que, **as start ups não são exemplos de pequenas empresas, as start ups, segundo o autor são experiências.**

Segundo Paulo Alves (Inserralves), *«educar para o empreendedorismo não é educar para que as pessoas criem empresas, é para que estas sejam autónomas, a maneira como querem ser felizes na vida, de fazermos o que queremos. É preciso desmontar um pouco esse tipo de linguagem.»*.

Fica claro que para uma empresa, o gestor deve ser empreendedor, tem de saber vender uma ideia, afirma Francisco Vidinha (ESMAE/IPP). Maria Geraldine (Fundação da Juventude) conclui que *«se houver gestores nas empresas que não sejam empreendedores, péssimo! Mas só empreendedores, também mau, porque por*



Ilustração 18 : Steve Blank

norma têm muitas ideias mas depois não conseguem concretizar, portanto no equilíbrio é que está a virtude».



Ilustração 19

Fonte: Google Images

Carlos Melo Brito (UP/UTEC) alerta para a necessidade urgente de empreendedores em Portugal, dizendo mesmo que todos os portugueses o deviam ser. Passando a citar: **«Eu acho que Portugal precisa brutalmente de empreendedores. Um empreendedor não tem de ser necessariamente um empresário, muito menos um gestor. Eu posso na minha atividade de pró-reitor, ser mais ou menos empreendedor. O empreendedor não tem obrigatoriamente que criar uma empresa, falamos então do empreendedorismo interno. Por isso eu acho que em Portugal nós precisamos pelo menos de ter 10 milhões de empreendedores, temos de ser**

todos, não falo de empresários. O empresário é aquele que é dono de uma empresa, e que a gere, detém o capital maioritário de uma empresa, o gestor simplesmente gere, não é empresário. O gestor deve ter carácter empreendedor...».

Catarina Selada acredita também no esforço e num empreendedorismo interno, havendo sempre pessoas dentro de uma determinada empresa, que podem fazer a diferença, e provavelmente esses são igualmente empreendedores. A entrevistada explica que muitas vezes essas competências inerentes a um bom gestor ou empreendedor, estão dispersas por um grupo de pessoas, e não numa pessoa, afirmando que *«o ideal é ligar competências técnicas, organizacionais, e competências sociais!»*. Porque grande parte das vezes, essas mesmas competências a que se refere estão disseminadas por uma equipa de pessoas, salientando ainda mais a utilidade das “redes” referidas noutros capítulos para interligar tudo.

4.2.2. “As principais competências!”

Como forma de transparecer todas as competências de um empreendedor, indicadas pelos entrevistados, foi feito um quadro resumo que reúne as diversas opiniões e que podemos observar mais abaixo (tabela 8).

Tabela 8: Tabela resumo das “skills” de um empreendedor.

Fonte: Fonte Própria



A fim de complementar e aglomerar as ideias, passo a citar algumas das principais ideias, quanto às competências de um empreendedor:

- Jorge Gonçalves, (Universidade do Porto), «*O valor acrescentado da ideia está no empreendedor, no seu perfil*»;
- Paulo Alves, (Inserralves), «*Denota-se cada vez mais, uma dificuldade para os criativos tornarem as suas ideias em valor económico, essencialmente*»;
- Francisco Vidinha, (ESMAE/IPP), «*Saber colocar uma ideia no sítio certo*».

4.3. BRANDING

4.3.1. “A Marca”

É conclusiva a importância da marca para os entrevistados a vários níveis! Professor Carlos Melo Brito, (Universidade do Porto/ UPTEC) destaca que *«uma marca representa essencialmente uma promessa, uma marca é uma promessa! Pode ser uma promessa de coisas muito boas, pode ser uma promessa de coisas menos boas»*. A marca deixa de ser somente a impressão ou a noção que o consumidor tem na sua mente, segundo Carlos Melo Brito ela comporta muito mais, incluindo envolvimento funcional, ou emocional. Para os autores Moilanen, Rainisto, (2009), uma marca é uma impressão percebida na mente do cliente relativa a um produto ou um serviço. Percebemos então, a notória evolução que o conceito de marca tem vindo a sofrer, tornando-se cada vez mais complexo.



Ilustração 20

Fonte: Google Images

Carlos Melo Brito, refere que uma marca forte necessita fundamentalmente de três coisas:

- **Elevada notoriedade**, *«...pelo menos junto do público a que se destina.»*;
- **Boa imagem**, *«...ser conhecida por boas coisas, o que tecnicamente é chamado de bom posicionamento.»*;
- **Forte envolvimento junto dos seus clientes**, *«... ao nível funcional (cumprir a sua promessa) ou emocional.»*.

Moilanen e Rainisto, (2009) no seu livro, *“How to Brand Nations, Cities and Destinations”*, também fazem referência a esta divisão das principais componentes de uma marca forte, nomeadamente: identidade, imagem e comunicação. Gertner (2002) salienta também a importância e a distinção entre os valores associados às marcas (valor social e valor emocional).

Na entrevista a Carlos Melo Brito, entendemos que hoje em dia as marcas, principalmente de consumo, trabalham muito a componente emocional, e nas cidades, será ainda mais importante esta componente emocional. O entrevistado reforça a ideia de que *«para ter uma*

cidade marca forte, são precisos esses três ingredientes, anteriormente referidos: primeiro tem de a colocar no mapa, tem de ser conhecida; depois tem de ter um bom posicionamento, tem de ter uma boa imagem, por exemplo o arranjo urbanístico, as pessoas da cidade, a capacidade criativa da cidade, tem a ver com o “pulsar” da cidade, os eventos; tem de ser capaz de gerar envolvimento, primeiro funcional, e depois emocional, “adoro esta cidade, porque tem mística!”. É isto que torna uma marca cidade forte».

4.3.2. “A marca cidade!”

Assiste-se a uma tendência evidente para todas as cidades ambicionarem ser cidades criativas, desde as grandes metrópoles, até às pequenas cidades e este é um fenómeno que ultimamente tem sido estudado. Catarina Selada (Inteli) responde que, *«não acho que isso seja negativo, se a criatividade for construída com base nos fatores diferenciadores do território»*. A entrevistada fala de diferentes e bons exemplos onde existem planos de ação local que fizeram da criatividade o motor da afirmação dos seus ativos, respetivos a cada território, é o caso de Reggio Emilia, que apostou na educação criativa.

A entrevistada acrescenta que *«ser uma cidade criativa, nestes casos não é relevante, mas sim o facto de utilizarem as indústrias culturais e criativas como alavanque do desenvolvimento, daquilo que é diferenciador no seu território. A marca é importante, para dar visibilidade, nos projetos, novas parcerias...»*. Ao contrário de autores como, Dinnie e Gelder (2011), que traçam desde logo os principais canais para comunicar a marca cidade (desde o turismo, à cultura, às pessoas) Catarina Selada, destaca a importância de em primeiro lugar mapear e perceber quais as mais-valias e atributos que o território em questão tem de único e de diferenciador, só assim a marca cidade será transparente e forte.

A maioria dos entrevistados acredita na importância da criação de uma marca cidade, a cidade deve ser assim capaz de aproveitar e tirar proveito dos seus recursos materiais e particularmente dos seus recursos humanos, tal como defende também Estevam Barreira, (Eng.º Projetista).

Abordando o subtema de forma mais profunda, Paulo Alves (Inserralves) relembra que se deve ter certos cuidados quando se trabalha e vende a marca cidade, pois o marketing de

idades é muito diferente do marketing de empresas, uma vez que *«há um conjunto de diferenças muito específicas, o branding de cidades é possível, mas deverá ser feito de forma muito diferente de produtos e serviços, tem de ser real e verdadeiro»*.

A principal diferença que o entrevistado salienta é a analogia entre os 4P's do marketing mix de produtos/serviços com o marketing de cidades, enquanto no primeiro a comunicação será o mais importante, nas cidades o mais importante será oferta, o produto das cidades, a “oferta urbana”: *«deve ser a aposta do marketing de cidades a oferta urbana, mais que a comunicação»*. Este entrevistado ressalva ainda que, numa organização temos o departamento de marketing e o departamento de comunicação, e estes sabem qual é a mensagem a passar, já *«numa cidade tenho a Câmara Municipal, as associações, o clube de futebol, o museu, as escolas, ou consigo que todos estes agentes comuniquem a mesma mensagem ou eu nunca irei conseguir fazer um bom branding, porque tenho vozes diferentes»*. Dinnie, (2011) autor de livros no domínio do *city branding*, fala da importância de envolver os diversos agentes, porque são eles que influenciam esse mesmo espaço, e são eles que podem moldá-lo para um futuro.

O autor presente, vai mais longe, afirmando que *«facilmente as ações, os investimentos, dos “stakeholders”, que estes comunicam, tornam-se elementos vitais de como é contada a história de um lugar...»*.



Ilustração 21

Fonte: Google Images

4.4. CITY MARKETING

4.4.1. “Indispensável a presença do Marketing nas Cidades?”

É essencial, numa primeira fase deste ponto, falarmos sobre a ideia principal de alguns autores acerca da visão redutora que existia há umas décadas, de que o *city marketing* consistia e era aplicado como forma de impulsionar as cidades, resumindo-se a vídeos, folhetos e sites. Em vez de ser uma ferramenta para a prática de gestão urbana, o *city marketing* acabou por ser usado para fins “decorativos”, não havendo consideração pelo seu potencial. Berg, Klaassen, (1990) mencionaram o *city marketing* como um acerto entre o fornecimento de funções urbanas e a procura de habitantes, empresas, turistas e outros visitantes. Os entrevistados enaltecem a importância do marketing numa cidade, que numa perspetiva mais abrangente, deve funcionar como alavanca para potenciar os principais atributos de uma cidade, para a cidade servir da melhor forma os diversos agentes que com ela cooperam.

Carlos Melo Brito, (Universidade do Porto/UPTEC), doutorado em marketing, pela Universidade de Lancaster, tem como principal interesse de investigação, o marketing das cidades e regiões, pois acredita na força do marketing perante as cidades, crê que cada vez mais as cidades concorrem e cooperam entre si: «...*as cidades lutam por atrair clientes, os tais, residentes, turistas e empresários/ investidores. E portanto o marketing para uma cidade é absolutamente crucial*». O marketing começa quando se tem um bom produto, havendo muito para fazer pelo mesmo, defende Carlos Brito.

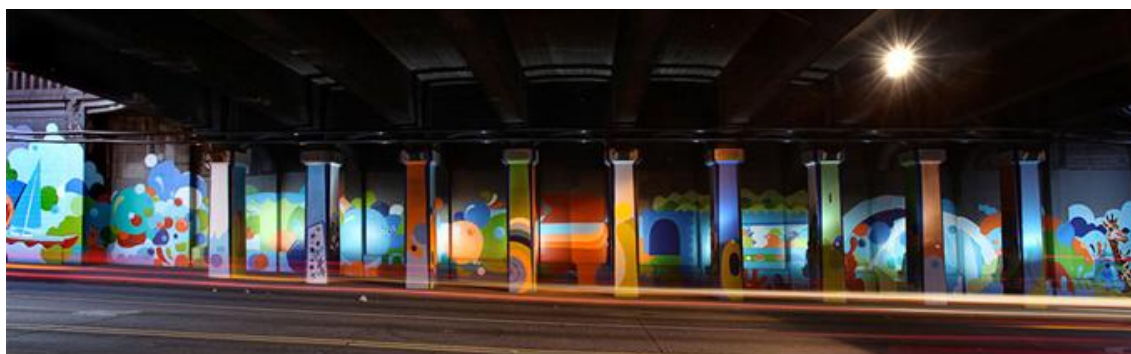


Ilustração 22

Fonte: Site TheCoolHunter

O entrevistado recorre ainda, a um exemplo muito simples: «...quando possuímos um bom produto, temos de saber vendê-lo, há muita coisa que podemos fazer por ele. Por exemplo, em relação aos taxistas, há uma necessidade óbvia de mudança de discurso, porque o taxista é que diz tipicamente mal da sua cidade, muitas vezes dizendo mal de tudo, gerando uma má ideia no turista que aterriza, ainda nem chegou ao hotel, e já é rececionado com más impressões...». A ideia central que Carlos Melo Brito pretende passar, é que é fundamental a mudança de discurso que serve principalmente de interface com os turistas por parte daqueles que estão no *front-office* do “serviço” que é uma cidade.

Kotler (2006) salienta essa mesma coerência de discursos entre os diferentes agentes, que influenciam uma cidade, atestando que «...esta deverá ser tão perceptível ao nível interno, bem como, ao nível externo, para que não confunda os cidadãos deve ser uma imagem totalmente coerente.».



Ilustração 23

Fonte: Google Images

Para além dos discursos dos diversos agentes, o Professor Carlos Melo Brito enfatiza a necessidade de marketing de permissão, nas cidades, «*O marketing deve ser subtil, para o público perceber que não estamos a promover, porque se perceber não irá gostar!*», ou seja, devemos fazer o possível para que as pessoas não se sintam invadidas.

Paulo Alves (Inserralves) releva também a indispensabilidade da criação de uma imagem coerente, sincera e transparente, assim o marketing de cidades será sincero, e pode ser bem-sucedido. Na mesma linha de pensamento, Maria Geraldês, (Fundação da Juventude) afirma, «...*a cidade não perderá o seu carácter, sendo ela “vendida” de forma autêntica, ninguém engana ninguém durante muito tempo*». O marketing assume assim um papel fundamental, se for claro e incisivo. É importante perceber que não conseguimos vender a cidade no seu todo, como sendo tudo ótimo, temos de saber que há coisas que nos tornam únicos, mas também haverá coisas menos boas, essencialmente devemos definir estratégias e pensar na mensagem que queremos passar. No final, Maria Geraldês, resumindo expressa que «*o marketing é poderosíssimo, hoje sem dúvida que nós compramos com os olhos e com o coração, portanto o marketing tem de ser sincero, emotivo e tem de ser bom, sobretudo*».

4.4.2. “Cidades VS Empresas”

Os autores Azevedo, Magalhães e Pereira (2010) acreditam que a “visão do futuro” chega mesmo a ser um “ato criativo”, assim sendo, será aqui que o *city marketing* assume o seu verdadeiro fundamento: «*uma vez que o city marketing funciona como suporte e auxílio à sua concretização*», da visão para o futuro, transfigurando-a em mera realidade.

Carlos Melo Brito acredita que a comparação entre empresas e cidades só causará alguma confusão a pessoas que não estejam familiarizadas com os conceitos ou com as áreas: «*para o leigo causará alguma confusão*». Porém, quem se encontra envolvido com os demais conceitos, perceberá a sua importância.

Atualmente são bastantes os autores que diferenciam de forma pormenorizada as diferenças fundamentais entre o marketing de cidades e o marketing de empresas, podemos rever isso mesmo (ver tabela 7 - “Paralelismo entre Empresa e Cidade” página 33).

4.5. CIDADES CRIATIVAS

4.5.1. “Iniciativas para projetar uma cidade!”

Na abordagem a este subtema, a maior parte dos entrevistados, apontou algumas pequenas “falhas” de ideologias que na prática, não fazem de todo sentido. Estevam Barreira, (Eng.º Projetista) e Catarina Selada, (Inteli) afirmam que, grande parte da projeção e promoção das cidades, centra-se em demasia no turismo. Estevam Barreira diz: *«acho que grande parte das iniciativas se restringe em demasia ao turismo, talvez por isso, hoje estejamo-nos a debater com tão grande crise económica»*. Catarina Selada, da mesma opinião, acrescenta, que *«por um lado estas atividades passam muito pelo turismo, pelo consumo cultural e criativo, claro que para a cidade é positivo, ao atrair visitantes, gera riqueza, obviamente, mas muitas vezes são atividades mais circunscritas no tempo, e só transformando esse consumo em criação e produção cultural e criativa é que se torna, esse impacto sustentável nas próprias cidades.»*

Outra questão que surge nas entrevistas realizadas, é que estas atividades das cidades criativas muitas vezes são dirigidas para elites, Catarina Selada acha, *«...que ainda não está ultrapassada a questão das dicotomias, entre a cultura popular e a cultura erudita, a popular e a clássica... As indústrias criativas não podem, nem devem ser vistas como algo de elites, dentro de uma cidade e isso pode mesmo ser muito perigoso. Essas atividades devem envolver todas as comunidades.»*



Ilustração 24

Fonte: Site TheCoolHunter

Quando olhamos para as indústrias criativas, pretende-se quebrar estas barreiras. É determinante para as cidades, que camadas de populações mais desfavorecidas, sejam tidas em conta nas indústrias criativas. Perante esta ordem de ideias, Jorge Gonçalves (Universidade do Porto), confirma que *«as indústrias criativas são ecléticas, não deve ser isso, deve procurar na cidade criar uma atividade que envolvesse toda a comunidade, e que isto pudesse servir para reforçar a marca, para que a marca fosse vista por todos, todas as classes, como uma marca forte! Isto é que vai contribuir para a solidez da oferta, a mensagem é a mesma entre todos os seus habitantes. Este é um grande desafio, para que não seja nada artificial, ou com pouca consistência»*.

A oferta tem de ser aliciante, uma cidade dinâmica, que tem atividade cultural, sendo apelativa para os outros. A mesma mensagem entre todos os habitantes, é que irá contribuir para a solidez da oferta. Aspira-se assim, a que todos os espaços sejam democráticos e não de elites. Numa opinião diferente, Maria Geraldês (Fundação da Juventude), defende que houve uma democratização do acesso, às inúmeras atividades criativas de uma cidade, referindo que vê *«uma grande dinâmica, nas ruas, nos bairros, que são para os seus residentes e não são selecionados»*.

4.5.2. “Como podemos atrair talento?”



Ilustração 25

Fonte: Google Images

Para este subtema, a resposta mais visível entre os entrevistados, é mesmo a necessidade, de interação, cooperação entre empresas, o reforço do trabalho em rede. Paulo Alves (Inserralves), e Carlos Melo Brito (UP/UPTEC), partilham da mesma opinião, é preciso fomentar os laços, entre as empresas criativas e o tecido industrial que existe em volta, Carlos Melo Brito, adiciona, *«...criar condições para que a capacidade criativa existente gere riqueza, e acrescente valor, não basta alguém ser muito criativo, ninguém paga por isso. Por outro lado fomentando o aparecimento de empresas que tenham uma forte necessidade de indústrias criativas»*. O entrevistado faz ainda referência a um interessante caso europeu, como o da BBC, em Manchester, onde 40% da produção é para esta cidade, e outros 40% para Londres, pela simples razão de que os salários são mais baratos em Manchester, o que pode ser denominado de interação de base regional.

Paulo Alves refere que as cidades podem atrair mais talento, se forem cidades mais abertas, dizendo mesmo, que «...*cidade deve permitir testar, errar, fazer, e ser uma cidade em rede*». O entrevistado nomeia um dos grandes obstáculos do marketing de cidades, na área das indústrias criativas, que é o “minifúndio mental”, «*Na região norte há 12 incubadoras, e é impossível, não há tantos empreendedores para estas incubadoras nas indústrias criativas! Não trabalhamos todos articulados...a questão da rede é um fator fundamental, temos de estar em redes, global e internacional!*».

Catarina Selada (Inteli) acredita que, cada vez mais, as pessoas tendem a procurar outras características, a qualidade de vida, estilos de vida sustentáveis, tipo de comunidade, que tem levado algumas pessoas a deslocarem-se do Porto e Lisboa para as pequenas cidades, «...*é uma tendência que tem vindo a ser estudada!*» atesta, Catarina Selada. «*Acredito que as características diferenciadoras de cada espaço, podem ser determinantes na atração de pessoas*».

Em suma é preciso, mapear, perceber o que nos distingue dos outros, aquilo que somos realmente bons a fazer, nesse mapeamento é crucial, bem como o investimento em infraestruturas, físicas e em recursos humanos, assim pensa Jorge Gonçalves (Universidade do Porto). «*Os talentosos, vão para locais que os ajudem a aprender, para ficarem mais talentosos!... Numa fase inicial é preciso atrair talentos, aqueles que motivem outros a vir cá, depois esperar e investir*».

Mário Rui Silva, também acredita que é necessário um certo investimento público para que haja, esta forte atração de talento, que pode gerar mais e ainda melhor talento qualificado. Recorre ao exemplo da orquestra da Casa da Música, onde metade da orquestra é constituída por estrangeiros de várias nacionalidades, «...*se não houvesse apoio público, certamente não estariam cá*».

4.5.3. “Principais componentes de uma Cidade Criativa!”

A autora Colleta, (2008) indica como componentes-chave para obter o sucesso de uma cidade: a inovação, o talento, as conexões, o carácter distintivo e a vitalidade como peças fundamentais de uma cidade. De facto, de acordo com a leitura aprofundada das entrevistas, destaca-se a importância das pessoas, para o sucesso de uma cidade. Já como “falha” para este mesmo sucesso, é apontado um certo tradicionalismo, que necessita de uma mudança de mentalidades. Assim o diz Estevam Barreira (Eng.º Projetista), referindo que é necessário *«uma forte abertura a novos conceitos»*. Concordando com esta premissa, Francisco Vidinha (ESMAE/IPP), fala do excesso de competitividade de “polivalências”, ou seja, o acreditar que se pode fazer tudo, que se pode ser tudo sem precisar nunca de ninguém, tudo isto pode impedir que uma cidade seja criativa. Este entrevistado, refere que: *«tem a ver com mentalidades, mais que qualquer coisa... e para mim um país sem criatividade, sem a cultura, é um país sem história»*.

O capital cultural tem, para Catarina Selada (Inteli) a sua importância, desde o património até mesmo às empresas criativas, tentando assim atrair e fixar. A entrevistada diz, que para além de tudo, *«tem de existir qualquer coisa, que seja imaterial e intangível, que promova a unicidade de uma cidade»*. Já Maria Geraldês (Fundação da Juventude) destaca, como componente as pessoas, *«...uma cidade sem pessoas, por mais bonita que seja, se for vazia não interessa. Tem de ser uma cidade de emoções, conquistar, para ser conquistada.»*



Ilustração 26

Fonte: Google Images

4.6. A MARCA “PORTO CRIATIVO”

INTRODUÇÃO

Este ponto pretende sobretudo, debater algumas questões ligadas, às diferentes áreas mencionadas em pontos anteriores, aplicadas à cidade do Porto. Também muito importante será, a demonstração e relato, da aplicação de ideias a alguns casos na cidade do Porto, nomeadamente dados (cedidos pelas seguintes entidades): à Fundação da Juventude; à UPTEC, da Universidade do Porto e Fundação de Serralves, dados relativos a INSERRALVES. Finalmente de forma a percebermos as diferentes perspetivas e ideias, optou-se por se dividir em três grandes patamares, este subcapítulo final: Go (fase onde será destacado, o que deve continuar a ser feito na cidade do Porto); Stop (fase que resumidamente, aborda o que a cidade do Porto deverá, parar de fazer) e Start (refletindo o que a cidade do Porto, precisa de começar a fazer).

Esta dissertação não pretende ser a solução para a Cidade do Porto, mas mostrar alguns caminhos, algumas ideias, pistas para que determinadas áreas possam ser trabalhadas, de forma a potenciar a cidade, e a enaltecer as qualidades que esta parece já possuir.

4.6.1. “PORTO CRIATIVO?”

É visível a força que a marca Porto traz consigo, Mário Rui Silva afirma, «...*estamos um bocado na moda lá fora... Às vezes até fazem apreciações desfocadas para mais*». O professor Mário Silva, salienta que pode e deve ser feito bem mais, denotando a má comunicação do Porto para o exterior, e generalizando mesmo para o País. Mário Rui Silva, acredita essencialmente no “*word-of-mouth*”, e nos eventos e defendendo que acredita «*na promoção inteligente, com conteúdo*». A forte preservação da imagem da cidade do Porto, é para Estevam Barreira, crucial.

Francisco Vidinha demonstra o quão importante é para a cidade, encontrar alguém que descubra o Porto Marca, «...*que encontre e que cuide do seu rótulo*». O entrevistado defende que ainda há muito trabalho por fazer, principalmente junto das edificações, visto que para Francisco Vidinha, o Porto tem uma arquitetura extremamente bonita.

Mais uma vez, e com o objetivo de reforçar a marca Porto, Catarina Selada, insiste na importância de valorizar e sobretudo mapear, e propõe ainda uma questão, a possibilidade de ponderar ao nível regional e encontrar uma marca integrada, onde de englobe, Guimarães, Braga, o Porto e outras cidades numa perspetiva mais inter-regional, promovendo uma marca que abarca as características diferenciadoras da região, *«nos trajetos, em novas rotas, porque não incluir esta dinâmica inter-regional?»*. Reforça a ideia dizendo que deve existir e tem de ser mapeado algo imaterial, intangível, que promova a unicidade do Porto.

Carlos Melo Brito, admite que o Porto tem mística, tem alma, e identidade, tem “pulsar”.

O Porto para o entrevistado, é um excelente sítio para se investir (em tecnologia de ponta, em centros de investigação...). Este entrevistado refere que o segmento empresarial tem sido claramente desprezado, *«não tem havido uma*

política de atração de investimento para a cidade do Porto, e isso é a principal falha para tornar a marca de uma cidade forte. Não compete aos poderes públicos criar indústria, não compete exercer a função dos privados, mas podem dar um bom empurrão...». Carlos de Melo Brito acredita que se um investidor gerar no Porto riqueza, é facto que ele contribui, automaticamente, para a cidade onde se insere!

Ilustração 27

Fonte: Google Images



4.6.2. “O que as entidades fazem, pela marca PORTO CRIATIVO!”

Paulo Alves, (Gestor da iniciativa, INSERRALVES¹⁹), da Fundação de Serralves, com orgulho afirma, que Serralves é pioneira em Portugal. Destaca ainda o potencial que está inerente às incubadoras. Cada vez são mais as incubadoras em Portugal, existindo cerca de doze na região norte. A Fundação de Serralves insurge-se através da iniciativa INSERRALVES (Cotexto e Apoio ao Empreendedorismo criativo) e empreendedorismo nas indústrias criativas (Tendências e Desafios).

¹⁹ Ver anexo A “Apresentação INSERRALVES”, cedida por Paulo Alves;

INSERRALVES**SERRALVES**

Ilustração 28

Fonte: Site Fundação de Serralves

A missão desta iniciativa é sensibilizar e interessar o público para a arte contemporânea e o ambiente. A Inserralves assenta sobre cinco principais eixos estratégicos, respetivamente: indústrias criativas; artes; ambiente; reflexão e educação.

Atualmente a Fundação de Serralves conta com mais de 180 das mais importantes empresas portuguesas e possui um espaço privilegiado entre a cultura e a economia. Através da iniciativa INSERRALVES, pretendem apoiar o empreendedorismo criativo; consolidar o cluster das indústrias criativas; refletir e promover a visibilidade das indústrias criativas.

Serralves conta já com inúmeras iniciativas, concursos, alguns com várias edições, fazendo-se abaixo uma breve apresentação dos dados de 2012.

INSERRALVES:

- Projetos incubados – 15;
- Empresas atualmente instaladas – 7;
- Empresas autonomizadas – 4;
- Postos de trabalho diretos – 50.

PRÉMIO NACIONAL DE INDÚSTRIAS CRIATIVAS:

- Candidaturas apresentadas – 430 (3 Edições);
- Projetos incubados – 6;
- Planos de negócio apoiados – 29.

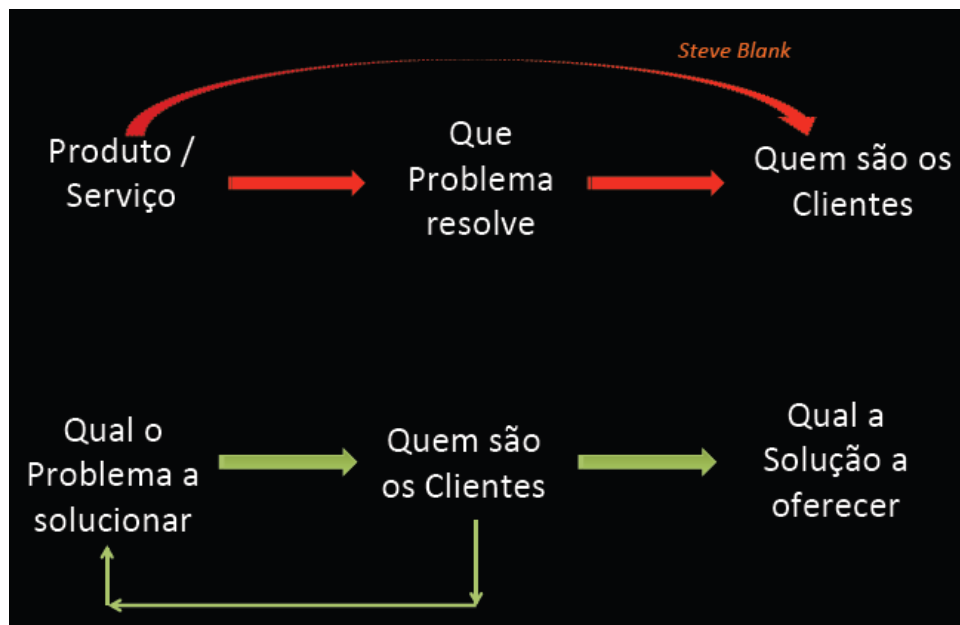
POPs (Prémios Originais Portugueses):

- Candidaturas efetuadas – 997 (3 Edições);
- Participantes da Mostra – 109;
- Projetos incubados – 1.

Estes são amostras de bons e bem-sucedidos exemplos e dos diversos impactos que têm na cidade onde são gerados. Na (tabela 9) seguinte, apresentasse a mudança nas abordagens empreendedoras.

Tabela 9: Mudança nas Abordagens Empreendedoras

Fonte: Fundação de Serralves



Tal como já foi referido em pontos anteriores, nomeadamente no ponto respetivo ao empreendedorismo, as *start-ups* não são versões de empresas maiores (Blank, 2011). Para chegarmos à solução a oferecer, é preciso perceber inicialmente quem são os clientes, o nosso foco principal, denotar o problema a solucionar, para determos a oferta correta, para o público correto.

Ilustração 29

Fonte: Site Fundação da Juventude

Igualmente bem-sucedida está, a Fundação da Juventude, que já conta com 22 anos de existência. Tendo como principais objetivos efetivar ou apoiar iniciativas destinadas a impulsionar a integração dos jovens na vida ativa e profissional. Num âmbito geral a Fundação detêm inúmeros projetos (Anexo B), tais como: PEJENE 2012 (Programa de

estágios de jovens estudantes do ensino superior nas empresas - 20 Edições); Concurso Jovens cientistas e investigadores 2012 (20 Edições); PEJAME 2012 (Programa de Estágios Jovens Animadores do Museu da Eletricidade); BULLYING; EUCYS 2010 (Concurso europeu para jovens cientistas); IMAGINA ATLANTICA; Projecto KiiCS (Knowledge Incubation in Innovation and Creation for Science). Para além dos diferentes projetos, tem ainda diversas atividades: Tertúlias no Palácio das Artes; Feiras Francas; Voluntariado; Feiras; O Teu Espaço; Circuito do Vinho do Porto; Oportunidades.



Para percebermos o impacto na cidade da criação e promoção deste projetos, em seguida iremos descrever brevemente o projeto “Palácio das Artes – Fábrica de Talentos”, que tem como missão *«Criar pontes entre a escola e o mundo profissional para os Jovens Criadores, envolvendo a comunidade artística, os decisores políticos, o mundo empresarial e o turismo, proporcionando meios e estratégias ao desenvolvimento dos projetos dos Jovens Criadores, promovendo a transferência de externalidades positivas do Setor Artístico/Criativo para outros setores da Atividade, desenvolvendo o mercado natural dos Jovens Criadores.»*²⁰.

De seguida, apresentamos alguns dados das atividades desenvolvidas no âmbito do presente projeto, nomeadamente:

- 25 Feiras Francas – 30.000 visitantes e 750 Jovens/Projetos;
- 38 Tertúlias “Porto Tónico” – 1900 Participantes;
- 37 Exposições – 55.500 Visitantes;
- 2 Portugal Criativo – 1500 Participantes;
- 36 Workshops – 378 Formandos/as;
- 8 Revistas “Fábrica de Talentos” – 500.000 Leitores nacional;
- 3 Laboratórios Criativos – 600 Participantes;
- 13 Residências Artísticas – 22 Jovens artistas/criadores;
- 3 Clubes ADDICT – 60 Participantes;
- 3 Prémios Nacional de Indústrias Criativas – 439 Concorrentes.

Segundo dados facultados por Maria Geraldês, Diretora-geral da Fundação, o projeto “Palácio das Artes – Fábrica de Talentos”, recebe mensalmente 300 visitantes. Desde a sua inauguração, já visitaram este edifício cerca de 8100 visitantes (locais, regionais, nacionais e estrangeiros).

Este projeto incide, na inserção de Jovens artistas e criadores nas suas vidas ativas, apoiando-os acima de tudo na cadeia de valor, ou seja, na criação, produção, promoção e divulgação de ideias e produtos.

²⁰ Retirado do Site: <http://www.fjuventude.pt/equipamentos-15-palacio-das-artes-fabrica-de-talentos>



Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto

Jorge Gonçalves, Vice-reitor da Universidade do Porto, diz que através do UPTEC (Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto), o objetivo é provocar a comunidade, para que esta tenha uma reação mais pró-ativa. Assim, oferecem concursos de ideias, ajudam a transformar essas ideias, para que sejam mais rentáveis e vão apoiando, oferecendo espaços e ambientes que ajudem, e que permitem a sua realização. Segundo Jorge Gonçalves a experiência, tem vindo a ser gratificante e bem sucedida.

O UPTEC apresenta-se como uma «...*estrutura capaz de valorizar e potenciar o tecido socioeconómico da região, permitindo concentrar um conjunto de startups e Centros de Investigação e Desenvolvimento privados em torno da Universidade do Porto.*».²¹

O UPTEC está dividido em quatro polos, oferecendo dois tipos de estruturas de apoio às empresas, Incubadoras e Centro de Inovação Empresarial, no que diz respeito aos quatro polos, designadamente:

- Polo Tecnológico;
- Polo das Indústrias Criativas;
- Polo do Mar;
- Polo de Biotecnologia.

Esta estrutura alberga ainda vários tipos de empresas²², tais como:

- Startups – «*Empresa que foi recentemente criada e que ainda se encontra em fase de desenvolvimento ou crescimento do projeto*»;
- Empresa âncora – «*Empresa que está estabelecida no mercado, que pelas suas características potencia a rede, dentro do parque*»;
- Centro de Inovação - «*Empresa já existente que encontra os espaços e mecanismos necessários para o desenvolvimento de novos produtos e serviços para serem*

²¹ Retirado através de “Portfólio de Empresas 2012”, cedido por Prof. Dr. Jorge Gonçalves;

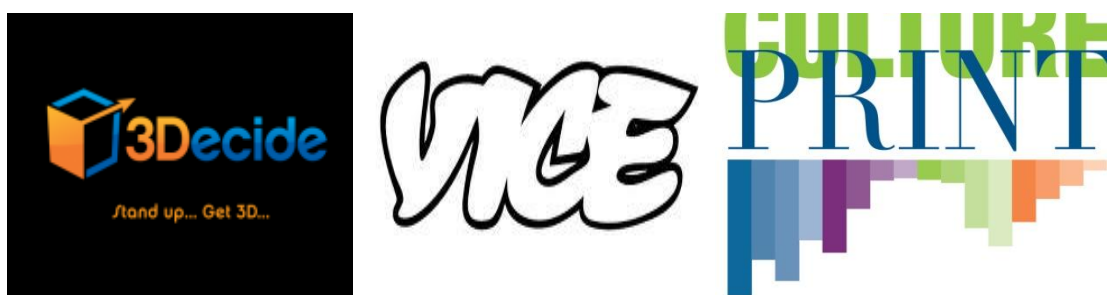
²² Retirado através de “Portfólio de Empresas 2012”, cedido por Prof. Dr. Jorge Gonçalves;

lançados no mercado, aproveitando as sinergias que existem com os departamentos de i&D+i e Institutos de Interface da Universidade do Porto».

Dentro do pólo das indústrias criativas, o UPTEC, «*procura responder aos desafios globais da nova economia criativa ao agregar o conhecimento e competências desenvolvidas na Universidade do Porto em diversas áreas das Indústrias Criativas e Culturais.*». Seguem-se algumas das startups sucesso que integram o pólo das indústrias criativas no UPTEC.

Ilustração 31

Fonte: Google Images



Porquê a escolha do Porto para este projeto?

«O Porto é mundialmente reconhecido pelo charme do seu Centro Histórico, classificado em 1996 como "Cidade Património Mundial", pelo Vinho do Porto, pela generosidade da sua gastronomia e pela hospitalidade dos seus habitantes. Viver no Porto significa viver uma experiência extraordinária: apreciar a leve neblina matinal, durante um percurso pela marginal de manhã, em dias de sol, que dá à cidade uma tonalidade azulada; o agradável almoço na Praça da Ribeira, junto ao Cubo e aos pombos; uma tarde bem passada, graças a um passeio a pé pela zona histórica (património mundial) e pelos parques da cidade; assistir ao pôr-do-sol numa das esplanadas da foz; jantar num dos tradicionais restaurantes da cidade; à noite, saltar de bar em bar ou acabar a noite numa das discotecas da cidade.»²³

²³ Fonte: Universidade do Porto, retirado do site: <http://uptec.up.pt/admissao/porque-o-porto>
Mafalda de Noronha | Dissertação de Mestrado de Indústrias Criativas

4.6.3. “O que a cidade do Porto, precisa de continuar a fazer!”

- As incubadoras devem continuar a “educar”, as startups, as empresas para o sentido de partilha e de cooperação (UPTEC);
- Manter o espírito lutador que acompanha as pessoas da cidade do Porto, ao longo da história;
- Manter o espírito empreendedor, capacidade de empenhamento, não só dos seus cidadãos, mas também da cidade do Porto, como cidade empreendedora;
- Abertura por parte da Câmara Municipal do Porto, à cidade do Porto;
- A cidade do Porto é uma cidade de competências que podem ser ainda mais desenvolvidas;
- Aumento do nível da qualidade de vida na cidade do Porto, nos últimos 10 anos;
- Trabalhar e preservar a boa matéria-prima que a cidade do Porto já tem;
- Desenvolver e trabalhar a mística, a alma, o “PULSAR” da cidade do Porto;
- Manter os efeitos multiplicadores dos clusters que se vão gerando (exemplo: Miguel Bombarda);
- O bom trabalho de diferentes entidades, que operam na cidade do Porto (UP, Serralves, Fundação da Juventude, ADDICT, UCP, FEP, INTELI, entre outros);
- Dotar a cidade do Porto, de meios e mecanismos conducentes à valorização das tradições, que a cidade tem, integração harmoniosa em novos conceitos tradicionais;
- Conservar a força da marca da cidade Porto, pelas boas apreciações feitas, fora de Portugal e justifica-las;

4.6.4. “O que a cidade do Porto, precisa de parar de fazer!”

- Má comunicação da cidade Porto;
- Muitas pessoas, principalmente criativas e qualificadas, a sair da cidade do Porto, e muitas vezes acabam por ir para, arredores, cidades mais pequenas, ou para Lisboa, ou fora do país;
- “Minifúndio mental”, mentalidades “fechadas”, exige uma mudança de mentalidades;
- Falta de uma política de atração de investimento, para a cidade do Porto (segmento empresarial, tem sido posto de parte);
- A cidade do Porto tem muitas marcas, mas nenhuma que represente um Porto criativo e dinâmico, que fortaleça a marca para os diferentes públicos;
- Decisão pública e política cada vez mais centralizada, o país não se encontra organizado por estratégias territoriais, sendo as realidades territoriais muito distintas, não pode ser visto como um todo;
- Rivalidades asfixiantes entre os diferentes agentes municipais;
- Falta de defesa da marca Porto a nível internacional, falta de competências para “vender” e defender a marca Porto;
- Pouca capacidade para atrair talento e para o fixar.

4.6.5. “O que a cidade do Porto, precisa de começar a fazer!”

- “Vender” a marca Porto não só como um município, vender todo o norte de Portugal, conjugar num esforço local, a fim de acrescentar mais valor;
- Investir em infraestruturas físicas e recursos humanos, para atrair e fixar talentos;
- Repovoar o centro da cidade, com novas migrações (desde o comerciante, ao estudante, ao profissional/investidor);
- Internacionalizar o Porto;
- Começar a trabalhar mais as questões da imagem da cidade do Porto, bem como questões do marketing;
- Demarcar a identidade do Porto, aproveitando a força do aparecimento dos novos investimentos privados na cidade;
- Trabalhar a articulação e cooperação entre entidades, trabalhar em redes, sinergias, quer global e internacional;
- Entidades empresariais usufruir nas novas oportunidades e talentos que o programa de Erasmus traz à cidade do Porto, para atrair e fixar talento;
- Apoio à criação de riqueza, dar mais condições ao segmento empresarial para que este invista na cidade do Porto;
- Potenciar o lugar do Porto, como capital do nordeste peninsular;
- Apostar em líderes com uma visão global;
- Reinventar os espaços através das indústrias criativas, como forma de afirmar a marca da cidade Porto;
- Mapear a cidade do Porto, para perceber que características podem e devem ser valorizadas;
- Ser capaz incentivar, cativar e apoiar os talentos que já existem na cidade do Porto, sem pressa de retorno ou de benefícios imediatos;
- Trabalhar o segmento dos eventos na cidade do Porto, para promover a cidade.



CONCLUSÕES

Perspetivas de Trabalho Futuro

5. CONCLUSÕES

5.1. Introdução

Este capítulo final tem por objetivo central, apresentar as conclusões finais de cada capítulo anterior, assim sendo, irei subdividir este capítulo em três partes principais, designadamente: a metodologia (visa explicar o porquê de determinadas escolhas, e propósitos); a parte de desenvolvimento do trabalho (tem como “nervo” central, as diferentes categorias mencionadas nesse capítulo, e o que de mais importante elas salientam) e finalmente as considerações finais.

Numa fase inicial desta dissertação, era crucial definir, a escolha do tipo de metodologia a abordar, que iria depois conduzir todo o processo de investigação. Antes de tudo era necessário estabelecer o que se pretendia atingir através desta investigação.

5.2. Questões de Investigação

Após algumas reflexões e debates, foram estabelecidos os objetivos da investigação, nomeadamente; como o marketing e as indústrias criativas podem acrescentar valor a uma cidade; mas também de que forma a cidade do Porto pode com essa relação (indústrias criativas/marketing) se tornar mais criativa e produtiva. Assim, concluí que o estudo de caso em profundidade, seria o mais indicado para o que me propunha a realizar. Esta opção fez todo sentido, pois o meu interesse era desde início a aplicação do estudo ao caso da cidade do Porto.

Depois de deliberados esses primeiros pontos orientadores, facilmente, se optou por uma estratégia de recolha de dados qualitativos, que me encaminharam para as entrevistas em profundidade, semiestruturadas (o objetivo principal era realizar perguntas diretas e objetivas, para proporcionar um conteúdo mais ou menos estruturado, obtendo sobretudo uma maior dinâmica). A entrevista teve por base um rumo condutor, onde as questões seriam divididas por categorias de interesse, para os objetivos previamente estabelecidos. A escolha dos entrevistados foi o ponto seguinte. A seleção das entrevistas foi feita de forma a permitir abordar entidades das diferentes áreas (desde a educação, às entidades criativas, aos projetistas, às entidades empresariais, às fundações ou às entidades municipais). Foi claro perceber, que nem todos teriam a disponibilidade que se pretendia.

Assim, a minha tabela inicial de contactos era bem mais abrangente do que a tabela final de entrevistas, que foram efetivamente realizadas. Houve necessidade de uma reestruturação do perfil de entrevistados, que foi feita com o sucesso esperado, foi interessante extrair das diferentes entidades, perspetivas sobre assuntos idênticos, o que se reflete na análise e discussão de resultados.

5.3. A Marca Porto Criativo

O tema (A Marca “Porto Criativo”), surge precisamente a par dos objetivos nomeados anteriormente, o que se pretende é perceber de que forma a cidade do Porto pode ser melhorada, potenciada, e acima de tudo tornar-se mais eficiente a longo prazo, usando a criatividade a seu favor, e com isso impulsionar a sua imagem para os diversos públicos que esta tem. Assim, todo o capítulo de desenvolvimento da investigação encontra-se dividido em sete subcategorias: indústrias criativas; criatividade; empreendedorismo; *branding*; *city marketing*; cidades criativas e marca “Porto Criativo”.

Numa análise mais alargada iniciou-se a pesquisa pelo tema das indústrias criativas, onde se procurou perceber, o quão fundamental estas podem ser para o crescimento e destaque das cidades. Junto dos entrevistados ficou clara a importância que estas têm, enquanto dinamizadoras da economia de uma cidade. Percebeu-se que as áreas que podem de certa forma ter mais impacto numa cidade atualmente, são as que utilizam a alta tecnologia, ou em contrassenso as denominadas de “*low tech*”. O papel das entidades é destacado neste subcapítulo, mas a sua forma de interagir no mercado, de atuar não tem sido na generalidade a mais adequada. De acordo com grande parte dos entrevistados, a ligação e cooperação entre as entidades, é notória que nesta fase não se pode esperar por incentivos públicos para a criação de novos negócios, com tudo, poderá haver por parte do estado, a criação de um ambiente favorável, sem excessos burocráticos, levando ao incentivo da criação espontânea de riqueza.

Já o ponto seguinte, incide sobre a criatividade. Este subcapítulo veio salientar a necessidade de um ensino mais dinâmico, “criativo”, que premeie e estimule a curiosidade pela aquisição de diferentes competências. Através de uma análise qualitativa das entrevistas, entende-se que a criatividade pode ser estimulada desde muito cedo, pode ser treinada ao longo dos anos, e encorajada sempre, para a obtenção de criativos, de talentos que acham que numa sabem tudo, e que procuram sempre mais. No mesmo ponto é ainda destacada a má aplicação da massa crítica em Portugal. A maioria dos entrevistados defende que a crítica, que está implícita às

indústrias culturais e criativas, é quase sempre destrutiva, o problema cinge-se na falta de ideias e às escassas soluções que muitos não apresentam.

O empreendedorismo é uma subcategoria que acaba por funcionar como elo, entre a criatividade as indústrias criativas e todas as áreas técnicas que se seguem. Os entrevistados referem a ideia principal ideia de que é fundamental haver um equilíbrio entre o que é um gestor e o que é um empreendedor. Talvez numa fase inicial seja essencial ser-se mais empreendedor, na conceção da ideia, mas mais tarde é o gestor, que ajuda a construir um rigor, e sobretudo a executar, a realizar. O empreendedor é visto como alguém com muita atitude, com uma boa noção de minimização do risco, mas com uma abertura de mente de ideias, que conjugam entre si, o que por vezes pode acabar por tornar-se algo caótico.

A marca é uma parte central desta dissertação, e assume o seu lugar no subcapítulo do *branding*, onde está contida a essência que deve ter uma marca. É essencial aplicar o conceito da marca às cidades, pois a gestão da marca cidade pode desencadear fenómenos positivos numa cidade, sendo ela que está intimamente ligada aos públicos que constituem uma cidade, ela pode responder a inúmeras situações, e traz consigo uma carga, uma essência do seu povo, das suas gentes. Já não é tabu falar em marca e cidade ao mesmo tempo, porque grande parte das entidades, começam a perceber os benéficos dessa mesma ligação.

O marketing de cidades (*City Marketing*), surge também como uma ferramenta essencial em toda a investigação. Percebemos através de entrevistas com entendidos nas áreas que é crucial a ligação do marketing, às cidades, principalmente para uma cidade que quer se destacar pelas suas melhor características. O marketing aparece como máquina que vai oleando todas estas áreas e competências numa cidade. Sobre a cidade e a empresa existe um certo paralelismo, a verdade é que já está mais que debatido que o marketing de cidades não pode ser trabalhado, como o marketing organizacional, falamos de organismos diferentes, cuja estrutura interna até pode ser semelhante, mas que ao nível dos seus agentes/clientes, stakeholders são completamente distintos.

As cidades criativas é o subcapítulo que se segue. No presente subcapítulo tentou-se compreender quais as iniciativas existentes, o que se pode fazer mais e melhor para projetar e promover as cidades. As redes surgem como o primeiro passo que pode desencadear um mecanismo de projeção muito rápido e duradouro. Segundo os entrevistados é essencial interligar as entidades, os municípios e os talentos, e ainda dentro de cada um deles haver um trabalho de constante cooperação, de sinergia. É preciso mapear para percebermos o que nos dá uma certa unicidade, o que nos distingue dos restantes, para que possamos usar isso como forma de atração. A criação de incubadoras em Portugal tem sido uma prática comum,

principalmente a norte do país, dando a aplicabilidade, a prática de tudo aquilo que temos vindo a abordar. Uma cidade criativa deve ter pessoas, deve ser munida de matéria-prima para que possa ser trabalhada. No último subcapítulo, destacamos o forte trabalho que tem sido empregue na cidade do Porto, e que vai originando os seus frutos, (dados UPTEC, Fundação de Serralves, Fundação da Juventude), os dados são conclusivos e falam por si só, acabando por ter um efeito alargador a vários níveis, provocando uma comunidade e colocando-lhe constantes desafios.

5.4. Contributos

Com o objetivo principal de gerar pontos de partida a novos investigadores e de demonstrar que áreas distintas podem em conjunto contribuir para solucionar, certos problemas, tal como acontece com marketing e as indústrias criativas, podem atuar. Pretende-se que esta Dissertação de Mestrado sirva de apoio, a futuras investigações dentro de temas semelhantes, (delineando algumas “pistas” para a cidade do Porto e outras cidades). O estudo será disponibilizado entre as diferentes entidades que participaram nesta Dissertação, no sentido de apoiar algumas entidades a reforçar as diferentes opiniões e estimular as diferentes sinergias que podem ser geradas.

Tentando destacar-se o essencial da informação, optou-se por descrever algumas das considerações finais aplicadas à cidade do Porto. A cidade do Porto deve manter o caráter e “beber” um pouco desse caráter, nobre e empreendedor, que é característico das suas gentes, deve ser trabalhado o seu “PULSAR”, fazendo prevalecer as fortes características da cidade, a sua alma. Também as faculdades, universidades e institutos têm um papel crucial na resolução de algumas questões, devem promover e continuar a desafiar as suas comunidades e gerar desafios para captar novos talentos de outras cidades, regiões ou países. Através das entrevistas percebemos que é necessário trabalhar no sentido de diminuir o “minifúndio mental” e minimizar as rivalidades entre entidades privadas, ou mesmo municipais, regionais, promover a capacidade de cooperação como forma de gerar vantagens. É essencial a consistente cooperação e sinergia entre diferentes entidades, que podem acabar por se complementar de alguma forma e se tornarem mutuamente mais eficientes.

Percebe-se que é absolutamente fundamental cuidar da imagem da cidade e para isso é necessário integrar os diferentes agentes da cidade, nomeadamente, os residentes da cidade, deve haver uma mensagem única e clara entre todos os agentes; é crucial mapear a cidade para perceber quais são as características que destacam o Porto das demais cidades e aí poderão intervir as diferentes ferramentas do marketing.

Na entrevista com Carlos Melo Brito, bem com outros entrevistados, estes salientam a necessidade de haver uma entidade pública que reúna esta grande região norte, (nordeste peninsular) e que a saiba representar e promover. Perante as diferentes necessidades e formas de dinamizar a cidade do Porto está implícita a presença indispensável do marketing, que quando aliado às indústrias criativas, para além, de “decalcar” a identidade da cidade, de relevar os seus traços, personalidade, também potencia social e economicamente.

5.5. Limitações do Estudo e Perspetivas futuras

As limitações que aqui referimos devem-se, na sua grande parte, ao tempo disponível para elaboração deste estudo, o conhecimento sobre a substância em estudo e o acesso a mais fontes de informação, ou seja a quantidade de entrevistas realizadas, o número de entidades abordadas. Devemos considerar que a principal limitação do estudo foi perceber que quando falamos da cidade do Porto enquanto marca, para que marca nos dirigimos. A cidade do Porto assume-se como um cidade cheia de diferentes marcas representativas da cidade, tentou-se criar a possibilidade de gerar uma marca que incorpore a identidade da cidade, atingindo os diferentes públicos (residentes/trabalhadores, turistas, investidores/empresários).

De acordo com as diferentes limitações, sugere-se em futuros trabalhos, a importância em abordar temas, tais como:

- Estudo da criação de uma marca única referente à cidade do Porto;
- Aplicação de mapeamento do território do Porto;
- Estudo de um plano de marketing para a marca cidade do Porto.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1991) *“Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name”*, New York; Free Press.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2007) *“Como Construir Marcas Líderes”*, Porto Alegre; Bookman.
- Anholt, S. (2006) *“Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions”*, UK; Palgrave Macmillan.
- Azevedo, A., Magalhães, D. e Pereira, J. (2010) *“City Marketing – MYPLACE IN XXI // Gestão estratégica e Marketing de cidades”*, Porto; Vida Económica.
- Bagwell, S. (2008) *“Creative clusters and city growth”*, Creative Industries Journal Volume 1 Nrº1.
- Balmer, J. (2001) *“Corporate Identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog.”* European Journal of Marketing.
- Braun, E. (2008) *“City Marketing – Towards an integrated approach”*, Rotterdam; Erasmus University Of Rotterdam.
- Brito, C. (2008) *“Uma Abordagem Relacional ao Valor da Marca”*, FEP, Working Papers.
- Carvalho, J. (2009) *“Métodos de investigação: Saber fazer da Investigação para Dissertação e Teses”*; Escolar Editora.
- CCRN. (2008) *“Novo Norte”* Retrieved Maio 2012, from Distinguir o Norte, premiar a inovação: <http://www.ccdr-n.pt/pt/gca/index.php?id=2037#1000>.
- Davis, Scott M. (2003) *“What is branding, anyway?”*, Capítulo 1, Chicago.
- Dinnie, K. (2011) *“City Branding – Theory and Cases”*, UK; Palgrave and Macmillan.

- Elizagarate, V. (2008) *“Marketing de Ciudades”*, Espanha; Piramide Ediciones Sa.
- Florida, R. (2003) *“Cities and the Creative Class”* New York; American Sociological Association.
- Florida, R. (2002) *“The Rise of teh Creative Class”, - And how it’s transforming work, leisure and everyday life.* Basic Books.
- Healey, P. (2010) *“Making Better Places – The Planning Project in The Twenty-First Century”*, UK; Palgrave Macmillan.
- Hesmondhalgh, David e Pratt (2005) *“Cultural industries and cultural policy”*,in. International journal of cultural policy, 11 (1). pp. 1-14.
- Higgs, P., e Cunnigham, S. (2008) *“Creative Industries Mapping: Where have we come from and where are we going?”*, Creative Industries Journal, Volume 1, Nrº 1.
- Jacobs, J. (2000) *“The Death and Life of Great American Cities”*, UK; VINTAGE.
- Kapferer, J-N. (1994), *“Strategic brand management, new approaches to creating and evaluating brand equity.”* The Free Press, USA.
- Keller, K. L. (1993), *“Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity”*. Journal of Marketing, Vol. 57, p.1-22.
- Kotler, P., e Keller, K. (2006) *“Administração de Marketing – A Bíblia do Marketing”*; São Paulo; PEARSON Perntice Hall.
- Landry, C. (2010) *“Creativity, Culture & the City: A question of interconnection”*.
- Mateus, A. (2010) *“O Sector Cultural e Criativo em Portugal”*, Lisboa; Augusto Mateus & Associados – Sociedade de Consultores.

- Moilanen, T., & Rainisto, S. (2009) “*How to Brand Nations, Cities and Destinations - A Planning Book for Place Branding*”.
- Porter, M. (1990), “*The Competitive Advantage of Nations*”, MacMillan, Londres.
- Sawyer, K. (2007) “*Group Genius: The Creative Power of Collaboration*”, Creative Industries Journal, Volume 1, Nº 3.
- Serralves (2012) Retrieved Junho 2012, from Fundação Serralves: <http://www.serralves.pt/gca/?id=45>.
- Steinbeck, J. (1998) “*A pérola*”, Livros do Brasil.
- Stobart, P. (1994), “*Brand Power.*” Macmillan, London.
- Tavares, A. (1997) “*Expressão de um Sentimento*”.
- UNESCO (2008)
- UP (2012). Retrieved Junho 2012, from Universidade do Porto: http://sigarra.up.pt/up/web_base.gera_pagina?P_pagina=122225.

APÊNDICES

APÊNDICE A | Tabela (inicial) Contatos

ENTIDADES		LOCALIZAÇÃO	DATAS ESTIMADAS/ ENTREVISTAS	NOTAS
ENTIDADES CRIATIVAS	CONTATOS			
Fundação de Serralves	Marta Morais/ Sandra Olim	Porto	Junho	Grande parte das entidades demonstraram-se disponíveis para a realização das entrevistas, de forma presencial. Algumas entidades mencionadas nesta tabela, não constam das entrevistas pois à data não se encontravam disponíveis. Nota: o caso de Óbidos foi descrito por Catarina Selada (Inteli), que trabalhou junto dos mesmos, e assim houve uma breve demonstração no correr da dissertação, do que tem sido feito na Câmara Municipal de Óbidos.
OPO'Lab	João Barata Feyo	Porto	Maio	
INTELI	Catarina Selada	Moreira da Maia	Junho	
Fundação da Juventude	Maria Galdes	Porto	Junho	
ESMAE / IPP	Francisco Vidinha	Porto	Junho	
CCDRN	Mário Rui Silva	Porto	Maio	
Universidade do Porto / UPTEC	Carlos Melo Brito	Porto	Junho	
Universidade do Porto	Jorge Gonçalves	Porto	Junho	
CMP/Projetista	Estevam Barreira	Porto	Maio	
ENTIDADES MUNICIPAIS "Cidades Criativas"	NOME/ Projeto			
Câmara Municipal Óbidos	Óbidos Criativa	Óbidos	x	Criatividade como eixo para a sua estratégia, acolher talento para o desenvolvimento económico, através de diversas áreas

Dissertação de Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas

Aluna: Mafalda de Noronha

UCP | Porto – Escola de Artes

DADOS BIOGRÁFICOS

DATA: ___/___/___

Sexo: F___/M___

Nome: _____

Entidade: _____

Cargo: _____

Formação: _____

Todos os dados recolhidos contribuirão para a realização de uma Dissertação de Mestrado em Gestão de Indústrias Criativas |UCP – com o principal objetivo de perceber como pode o Marketing aliado às Indústrias Criativas recriar o significado das Cidades (aplicação ao caso da cidade do Porto).

Trata-se de uma entrevista semiestruturada, onde predominam perguntas de resposta aberta. O entrevistado apenas responderá às subcategorias, em que se sinta confortável, perante temas do seu domínio.

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

A. Subcategorias

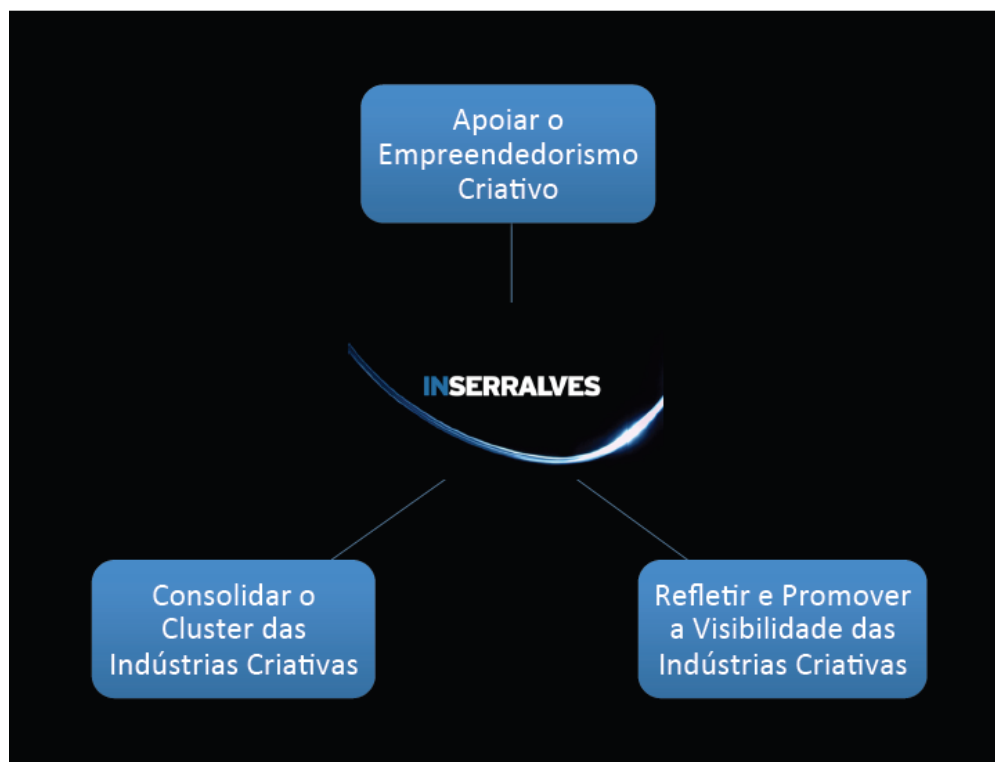
1. Indústrias Criativas
2. Criatividade / Classe Criativa
3. Empreendedorismo
4. Branding
5. City Marketing
6. Cidades Criativas

PERGUNTAS	A. Subcategorias
1. São as Industrias Criativas um ponto-chave, para o desenvolvimento económico e social de uma cidade?	1. INDÚSTRIAS CRIATIVAS
2. Quais considera serem as principais áreas que mais dinamizam as Industrias Criativas?	
3. O que podem fazer as entidades criativas, pela cidade onde se inserem?	
4. Acha que a criatividade pode ser ensinada, estimulada, ou nasce com o indivíduo?	2. CRIATIVIDADE CLASSE CRIATIVA
5. Existe uma falta de massa crítica em Portugal? E no Porto, mais especificamente?	
6. Qual pensa ser a melhor forma de gerar essa mesma massa crítica?	
7. Atualmente considera mais importante a presença de gestores ou empreendedores, na frente das empresas portuguesas?	3. EMPREENDEORISMO
8. Quais pensa serem as principais “skills” de um empreendedor, de forma a gerir e desenvolver negócios	

sustentáveis e inovadores?	
9. O que tem a sua entidade feito para contribuir para um maior destaque da cidade do Porto?	
10. Do seu ponto de vista, o que é que representa uma marca?	4. BRANDING
11. Acha que se pode falar de marca cidade?	
12. Quais considera serem as melhores formas de valorização da marca Porto?	
13. Acha que os "consumidores" da marca Porto são um público importante para a construção desta marca? Que pode contribuir para mudanças positivas?	
14. Acha que quem vive e trabalha no Porto, merece relevância para a valorização da marca Porto?	
15. Conseguem-me identificar os principais stakeholders da cidade do Porto? Quais os que mais influenciam?	
16. Acha que o City marketing é fundamental para criar notoriedade e visibilidade para a marca cidade?	
17. Considera que o City Marketing poderá impulsionar a Marca Porto, juntamente com o forte apoio das Indústrias Criativas?	
18. De que forma crê que podemos cativar a atenção externa?	
19. A aplicação do City Marketing a par do Branding, às cidades acredita que as pode tornar mais “vendáveis”, ou seja, valoriza-las?	
20. A palavra “vendáveis” por vezes causa alguma confusão. Existe um actual paralelismo entre Cidade e Empresa, o que acha?	
21. Quais as vantagens e desvantagens que vê na “ligação” entre as ferramentas do Marketing e as Industrias Criativas? Poderá gerar valor à Cidade do Porto?	
22. Pode destacar a que lhe parece ser a vantagem competitiva da Marca Porto?	

<p>23. Acha que grande parte das iniciativas em projectar uma cidade, se restringem demais ao turismo, e às classes económicas mais altas?</p>	<p>6. CIDADES CRIATIVAS</p>
<p>24. De que forma o Porto poderia atrair mais criativos, mais talentos?</p>	
<p>25. Acredita na força dos clusters criativos?</p>	
<p>26. Imagina o Porto como cidade criativa? O que pode ser potenciado e de que forma?</p>	
<p>27. Quais considera serem as principais componentes para uma cidade criativa?</p>	

DADOS FUNDAÇÃO DE SERRALVES



- Espaço com 400m², com ambiente aberto e propício à criatividade, à inovação e à colaboração
- Utilização da marca SERRALVES e intermediação com a Rede de Stakeholders da Fundação
- Serviços Administrativos, de Coaching, Formação e Networking
- Incubação Física durante um período de 2 anos (prorrogável)



INSERRALVES

- Nº total de projectos incubados: 15
- Nº empresas actualmente instaladas: 7
- Nº empresas autonomizadas: 4
- Nº postos de trabalho directos: 50

PRÉMIO NACIONAL INDÚSTRIA CRIATIVAS
SUPER BOCK by unicef SERRALVES

- Nº candidaturas apresentadas: 430 (3 edições)
- Nº projectos incubados: 6
- Nº Planos de Negócio apoiados: 29

PROCURAM-SE POPs
Projetos Originais Portugueses

- Nº candidaturas efectuadas: 997 (3 edições)
- Nº de participantes na Mostra: 109
- Nº projectos incubados: 1

INSERRALVES

A Emergência da Economia Colaborativa

PURPOSE WITH PROFITS
COLLABORATIVE CONSUMPTION BUSINESS MODELS

TechShop
BUILD YOUR DREAMS HERE

CARPPOOL
Partilha de Viaçens

SKILLSHARE

CS CouchSurfing

eBay

quirky

ppi


WIKIPEDIA

KICK STARTER

CC creative commons

INSERRALVES






Os Novos Contextos de Inovação



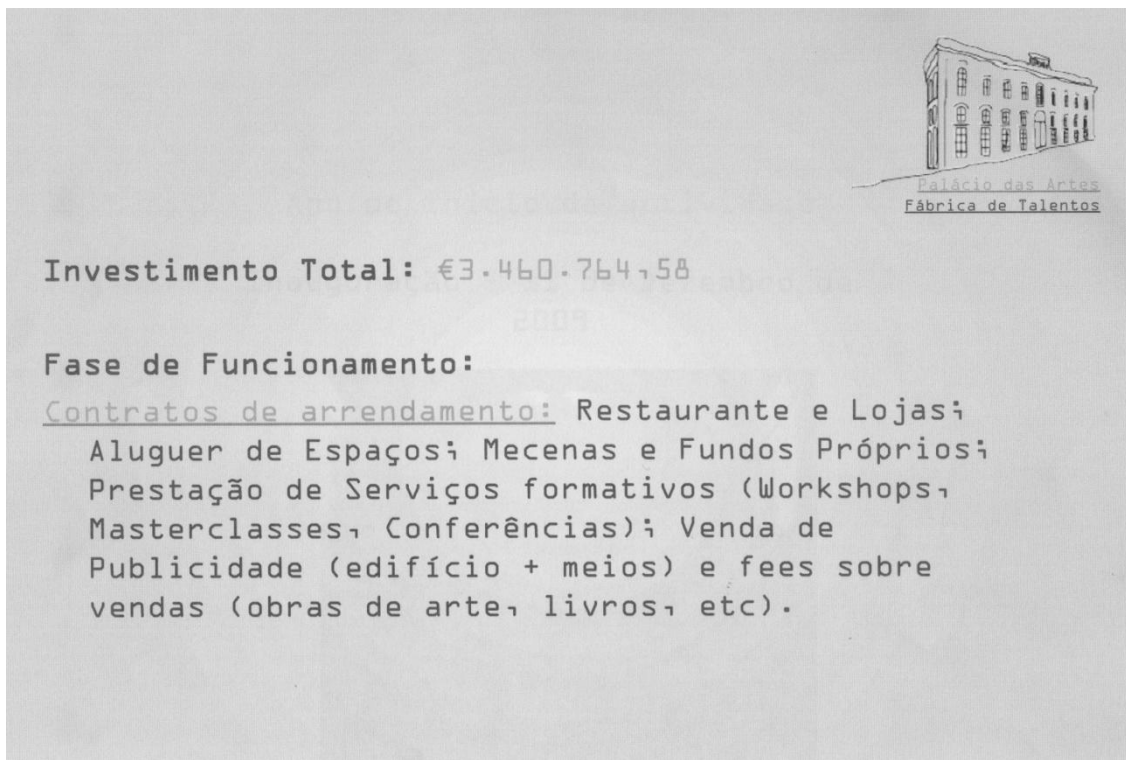
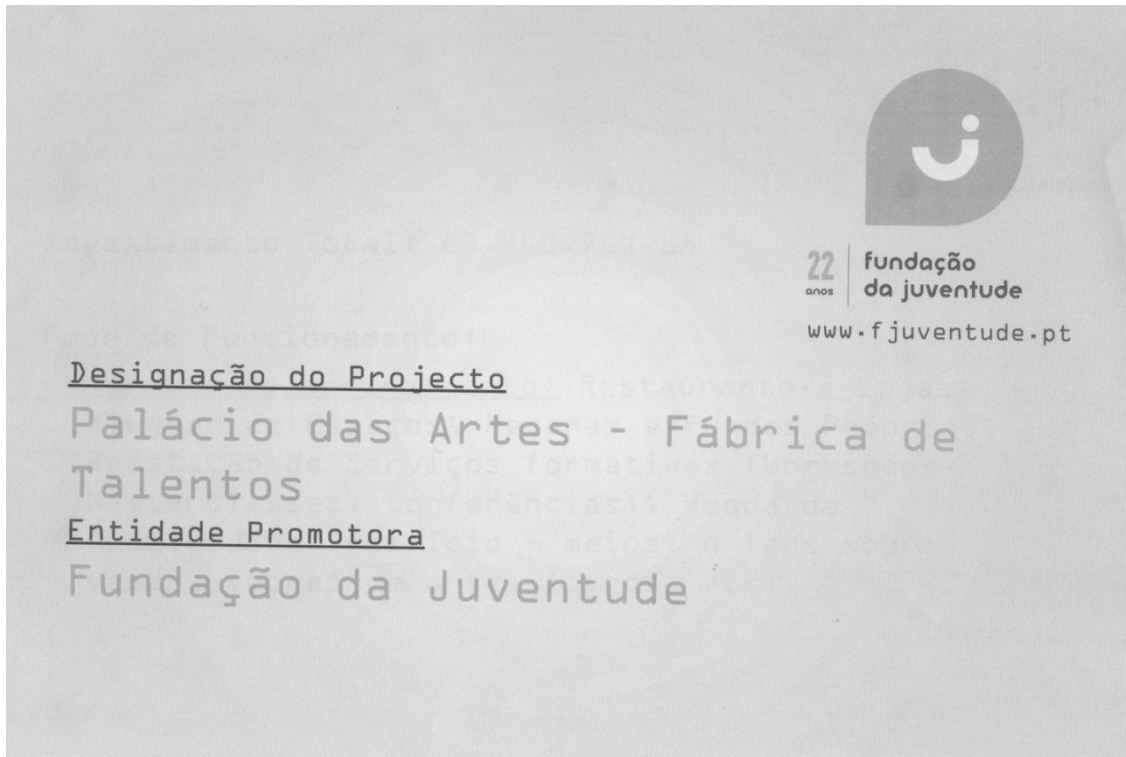
- ① Considerar os Espaços Fronteira / Híbridos ideias
- ② Criar Redes Flexíveis
- ③ Incubar e Confrontar Intuições
- ④ Aproveitar Descobertas Acidentais
- ⑤ Errar / Falhar rápido
- ⑥ Mudar de Perspectiva
- ⑦ Desenvolver Plataformas & Eco-Sistemas

INSERRALVES

“The Creative Clash”:

-  Criar uma Empresa **vs** Continuar de forma individual
-  Empreender em part-time/hobby **vs** Empreender a tempo inteiro
-  Responsabilidade pela Produção e Criação **vs** Responsabilidade pela Comercialização e Desenvolvimento da Empresa
-  Realização Pessoal **vs** Gostos dos Clientes e Marketing
-  Ganhar Reconhecimento **vs** Gerar Receitas e Lucros

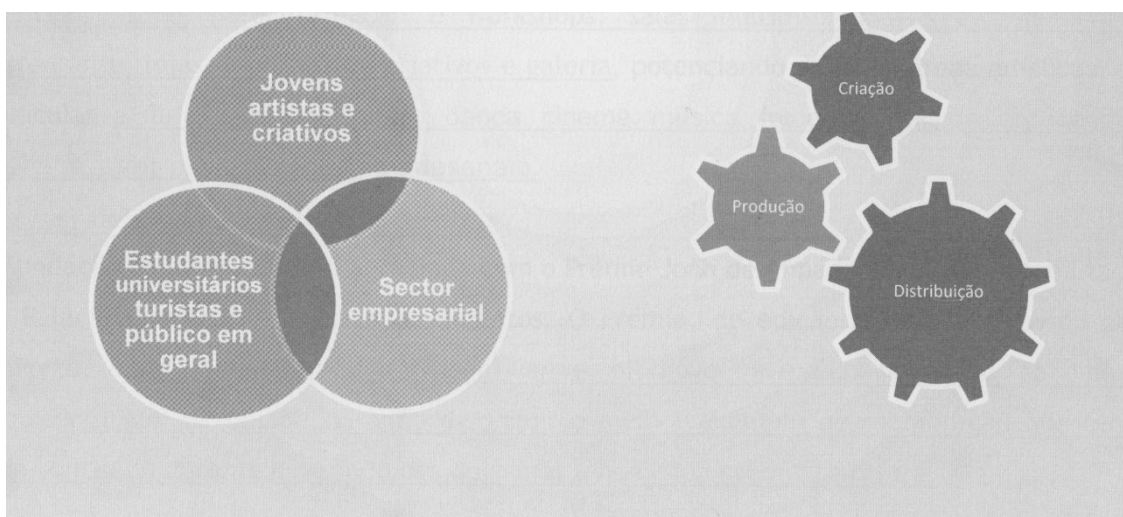
DADOS FUNDAÇÃO DA JUVENTUDE





Muitas outras actividades foram desenvolvidas em parceria, trazendo novos públicos para a Cidade do Porto, nomeadamente para o seu Centro Histórico:

- 3 Clubes ADDICT - 30 participantes/ media por edição = 60 participantes
- 2 Potencial C - Agência Inova - 50 formandos/ por acção = 100 formandos
- 1 Conferência sobre Cinema com o Realizador Americano Michael Sandoval - 150 participantes
- 3 Prémios Nacional de Indústrias Criativas - Unicer/Serralves - 439 concorrentes
- Sessões sobre Microcrédito para Jovens criadores e artistas - Millennium BCP - 120 participantes
- 4 Formações “Construir Com...” da Ordem dos Arquitectos - 200 formandos
- Projecto Imagina “Cluster do Audiovisual” - 6 parceiros - 70 intervenientes
- Exposição “FITEI2010” - 1.425 visitantes
- Exposição “Look Up” - ANJE - 1.700 Visitantes
- Exposição “When a stone becomes a Jewel” - Escola Artística Soares dos Reis - Exposição Europeia Itinerante - 1.350 Visitantes
- Barco do Empreendedorismo - Instituto Politécnico de Viana do Castelo, em conjunto com outros 18 organismos do Ensino Superior - 250 participantes
- Simpósio “Escultura” na (Praça D. João I) - Soares da Costa - 2.500 visitantes
- Visitas programadas pela Porto Vivo/SRU - Canada, Macau, África do Sul, EUA, Brasil e Coreia do Sul,
- Exposição 4 Vintes - Millennium - 1.425 visitantes





O Palácio das Artes - Fábrica de Talento veio dar novo fôlego à reabilitação da Zona Histórica do Porto, sendo inúmeros os exemplos de outros “novos residentes” a sediarem-se depois nesta zona da Baixa do Porto, nomeadamente o Hard Club/Mercado Ferreira Borges, o Tea Point, o Restaurante Traça, Ateliers Artísticos, Araújo & Sobrinho, a Chocolataria Equador, Sá da Bandeira entre outros.

A sua notoriedade e diferenciação potenciou novos pólos de criatividade em Viseu, em Lisboa, em Almada e Portimão, tendo já criado parceria com infraestrutura de VNCerveira de apoio às Indústrias Criativas em fase de criação.

Este equipamento cultural tem uma diversidade *sui generis* de públicos, abrangendo dos 6 aos 45 anos, servindo de “rampa de lançamento” para outras infraestruturas existentes na Região (exemplos: INSerralves, BIC Porto, Tecmaia, Fundação Escultor José Rodrigues/ Fábrica Social, entre outros)

Os nossos espaços

Antes



Agora



DADOS UPTEC

UPTEC

PARQUE DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE DO PORTO

O Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto é um espaço de valorização mútua de competências entre os meios universitário e empresarial, que procura tirar partido de uma real proximidade potenciadora da interligação destes dois meios, propícia à criação de um ambiente favorável à inovação e à instalação de empresas de base tecnológica avançada.

O UPTEC assume-se assim como mais uma estrutura capaz de valorizar o tecido socioeconómico da região, permitindo concentrar um conjunto de startups e Centros de Investigação e Desenvolvimento privados em torno da Universidade do Porto.

Dividido por 4 polos distintos - Polo Tecnológico, Polo das Indústrias Criativas, Polo do Mar e Polo de Biotecnologia - o UPTEC oferece dois tipos de estruturas de apoio às empresas, nomeadamente Incubadoras e Centros de Inovação Empresarial.

Nas incubadoras, os empreendedores encontrarão o apoio necessário para transformar ideias em empresas com potencial de rápido crescimento. Nos centros de inovação empresarial, as empresas já existentes encontrarão o espaço e os mecanismos para sediar e operacionalizar os seus projetos e atividades, aproveitando as sinergias que existem com os departamentos de I&D+i e Institutos de Interface da UP.

POLO TECNOLÓGICO

O Polo Tecnológico do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC TECH) visa a promoção e validação de projetos de cariz empresarial de base tecnológica. Estes podem ser oriundos do conhecimento e das competências geradas no seio da Universidade do Porto ou resultantes da aproximação e da cooperação entre a Universidade e o Mercado. Para tal, o UPTEC TECH oferece infraestruturas e equipamentos tecnológicos que potenciam o desenvolvimento e a aceleração destes projetos.

Ao acolher Centros de Inovação tecnológica nacionais e internacionais, o UPTEC TECH aposta no desenvolvimento de novos produtos e serviços para o mercado, apoiados na transferência de tecnologia e de conhecimento, através da incorporação ativa de recursos humanos altamente qualificados e especializados, oriundos da Universidade do Porto.

Atualmente, o UPTEC TECH acolhe um universo de empresas e centros de inovação de várias áreas de especialização tecnológica: energia, eficiência energética, polímeros e materiais compósitos, tecnologias de informação e comunicação, robótica e monitorização, etc.

O UPTEC TECH – o maior dos quatro polos do Parque – situa-se em pleno Campus Universitário da Asprela, junto das principais Faculdades e Institutos de I&D da Universidade do Porto ligados as áreas tecnológicas.

POLO DAS INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Através do Polo de Indústrias Criativas do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC PINC), o UPTEC procura responder aos desafios globais da nova economia criativa ao agregar o conhecimento e competências desenvolvidas na Universidade do Porto em diversas áreas das indústrias criativas e culturais.

As empresas atualmente associadas ao UPTEC PINC integram um vasto leque de áreas de atividade que vão desde o Cinema, Vídeo e Audiovisual, Televisão e Rádio, Imprensa, Design, Artes Performativas e Visuais, Arquitetura, Música, Software Educacional e de Entretenimento, etc.

Projeto-âncora da estratégia regional para o Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte, o UPTEC PINC está situado na Praça Coronel Pacheco, em pleno coração da cidade, o que lhe permite absorver valor junto de diversas outras entidades da Universidade do Porto e não só, ao mesmo tempo que contribui para a regeneração do centro urbano do Porto.

POLO DO MAR

O Polo do Mar do Parque de Ciências e Tecnologias da Universidade do Porto (UPTEC MAR) foi criado para promover as dinâmicas económicas ligadas ao recurso Mar.

Tendo como missão estrutural a incubação de empresas de base tecnológica ligadas ao Mar, este polo é parte integrante do Parque de Ciências e Tecnologias do Mar, a instalar junto do Porto de Leixões. Este projeto maior acolhe diversas valências (I&D, divulgação científica, etc.), usufruindo do leque de domínios de produção científica da Universidade do Porto, como as tecnologias marinhas; recursos naturais e biotecnologia; pesca, aquacultura e transformação; ambiente e proteção costeira; energia das ondas e das marés; construção e reparação naval; atividade portuária, transporte e logística marítima; ou turismo e náutica de recreio.

O UPTEC MAR contribui assim para a promoção do desenvolvimento de novos bens e serviços transacionáveis no âmbito da economia do Mar com recurso, nomeadamente, ao desenvolvimento e aplicação de novas tecnologias ao meio marinho, o fomento do empreendedorismo de base tecnológica em atividades da economia do Mar ou o apoio ao desenvolvimento de ações de transferência de tecnologia através da cooperação entre empresas e entre estas e os centros de I&D dirigidas à modernização e à inovação do tecido empresarial e à sua internacionalização

POLO DE BIOTECNOLOGIA

O Polo de Biotecnologia do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto (UPTEC BIO) está orientado para o acolhimento de projetos empresariais nas áreas ligadas à Biotecnologia. O UPTEC BIO oferece infraestruturas e equipamentos tecnológicos que potenciam o desenvolvimento e a aceleração dos projetos instalados, sejam estes oriundos de conhecimento e competências geradas na Universidade do Porto ou resultantes da aproximação entre a Universidade e Mercado.

O UPTEC BIO conta com empresas incubadas e centros de inovação de várias áreas de especialização: biotecnologia, indústria farmacêutica, saúde, química, etc.

Assim como nos demais polos, a localização assume papel determinante, este polo encontra-se atualmente dividido entre os Campus Universitários do Campo Alegre e da Asprela, junto de Faculdades e Institutos de I&D da Universidade do Porto relevantes para as áreas em apreço.

EMPRESAS GRADUADAS

São consideradas empresas graduadas do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto aquelas que, após completarem o processo de incubação no UPTEC, se tornem capazes de se transferirem para um espaço próprio, onde continuarão a desenvolver o seu projeto. Pretende-se, que nesta fase, as empresas sejam dotadas de uma sólida carteira de clientes, assim como que iniciem a expansão dos seus negócios através da exploração de novos mercados e/ou através do lançamento de novos produtos/serviços.

