



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**A importância dos factores históricos na formação e no sucesso do *Cluster*  
de negócio das *Galerias de Paris***

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade  
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

**Mariana Coelho Rodrigues de Sousa**

Sob orientação da

Prof. Doutora Susana Costa e Silva

Universidade Católica Portuguesa | Porto

Março de 2014

## **Agradecimentos**

À Professora Doutora Susana Costa e Silva, por todo o apoio e compreensão ao longo deste processo.

Quero agradecer à minha família, com especial atenção para o meu Pai, pois sem ele este meu percurso não teria sido possível, e claro, à minha Mãe, por tudo.

Um agradecimento especial também aos meus amigos, em particular, à Teresa Taveira e ao Ricardo Lopes que sempre estiveram presentes nas alturas mais difíceis.

## Resumo

O trabalho que agora se apresenta é realizado no âmbito do mestrado em marketing, na modalidade de dissertação e procura estudar e demonstrar a importância dos factores históricos de uma cidade na formação de um *cluster* de negócio e do seu impacto a nível regional, nacional, assim como além-fronteiras. O trabalho serve-se do estudo do caso das *Galerias de Paris*, tendo como objetivo descrever e avaliar o seu processo de formação e de aplicação estratégica, estabelecendo uma relação com um modelo de desenvolvimento de uma estratégia de marketing sugerido, de gestão e organização de um *cluster* em formação, e a aplicação prática da dinâmica dos processos deste fenómeno.

A metodologia inerente a esta investigação é a do estudo de caso, aplicada realidade do caso das *Galerias de Paris*, conhecido *cluster* de negócio na cidade do Porto, desenvolvido no sector dos bares e restauração, que caracteriza a *movida* da cidade.

O método de pesquisa enunciado foi aplicado ao estudo das *Galerias de Paris*, tendo sido realizada a avaliação dos processos dinâmicos desenvolvidos no decorrer do tempo até à composição do *cluster*, assim como dos projetos sociais acrescentados por entidades reguladoras supremas, fazendo-se referência aos últimos doze anos, período de tempo de origem, crescimento e evolução do fenómeno. Através do modelo de esquematização própria, procedeu-se ao enquadramento estratégico das ações dinâmicas económicas desenvolvidas na análise, tendo sido levantadas questões que permitem a análise do desempenho estratégico do projeto de clusterização em questão, seguindo-se uma discussão dos resultados obtidos, assim como algumas sugestões para o futuro. Estas terão o intuito de apontar aspectos positivos e negativos da ação deste processo de clusterização de pequenos negócios, permitindo uma reflexão para a melhoria do seu desempenho e eficácia estratégica.

**Palavras-Chave:** Aglomerados Produtivos, Case-Study Research, *Galerias de Paris*, *Clusters* de Negócio

## Abstract

The work now presented, is done under the master's degree in marketing, and as a dissertation seeks to study and demonstrate the impact at regional and abroad level as well as clusters of all international business of training and strategic application, establishing a relationship with a suggested model and developing a marketing strategy , management and organization a cluster in formation , and the practical application of dynamic processes of this phenomenon .

The inherent methodology for this research is a case study, according to the reality of the case "*Galerias de Paris*" the cluster of business in Oporto City, developed in bars and restaurants, featuring the "Movida's" city center.

The research method statement was applied to the study of the "*Galerias de Paris*", the evaluation of the dynamic processes developed over time to the composition of the cluster, as well as social projects increased by supreme regulators have been carried out with reference to the last twelve, time of begining, growth and development of the phenomenon .

Through its own layout model, we made the strategic framework of economic activities developed in dynamic analysis, having been raised to allow the analysis of the strategic project performance clustering in question, followed by a further discussion of the obtained results, and as some future suggestions. These will have the purpose of showing the positive and negative action of this clustering of small business process aspects, allowing a reflection for improving their performance and strategic effectiveness.

**Keywords:** Productive Clusters, Case-Study Research, *Galerias de Paris*, Business Clusters

# Índice

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>II</b>
<b>RESUMO</b>	<b>III</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>X</b>
<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 2 – REVISÃO DE LITERATURA E MODELO DE ANÁLISE</b>	<b>4</b>
2.1. MOTIVAÇÕES DE ORIGEM DOS AGLOMERADOS	4
2.2. <i>CLUSTERS</i> DE NEGÓCIO	7
2.2.1. Contextualização histórica e alguns exemplos de <i>Clusters</i> no mundo	9
2.3.2. Principais Características dos <i>Clusters</i>	11
2.2.3. Tipologia dos <i>clusters</i>	12
2.2.4. Dinâmica do Processo de Clusterização	14
2.2.4.1. Fatores de Desenvolvimento	17
2.2.5. Estratégias de Competição vs Cooperação em <i>Clusters</i> de negócio	18
2.2.6. Benefícios vs Barreiras e Constrangimentos ao desenvolvimento de <i>Clusters</i>	21
2.3. IMPACTO DOS <i>CLUSTERS</i> NUMA CIDADE	22
2.3.1. Influência dos <i>clusters</i> no desenvolvimento de uma região	23
2.4. A IMPORTÂNCIA DO FENÓMENO DE CLUSTERIZAÇÃO PARA O SECTOR TURÍSTICO DE UMA CIDADE	25
2.5. MODELO DE 3 NÍVEIS DE FORMAÇÃO DE <i>CLUSTERS</i> DE NEGÓCIOS	28
2.6. CONCLUSÃO	30

<b>CAPÍTULO 3 - MODELO DE ANÁLISE</b>	<b>32</b>
MEGA CLUSTERS	39
- EXEMPLO:	40
3.2. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	42
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO</b>	<b>44</b>
4.1. O ESTUDO DE CASO COMO MÉTODO DE PESQUISA	44
4.2. RECOLHA DE DADOS	46
- <u>Procedimento: recolha e tratamento dos dados</u>	46
4.2.1. Fontes primárias	47
4.2.2. Fontes secundárias	50
<b>CAPÍTULO 5. ESTUDO DE CASO: AS GALERIAS DE PARIS NO PORTO</b>	<b>51</b>
5.1. INTRODUÇÃO	51
5.2. BREVE DESCRIÇÃO DA ZONA DAS GALERIAS DE PARIS NA CIDADE DO PORTO	51
5.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	54
5.3.1. Descrição do sistema de categorias	54
5.3.2. Percursos e discursos sobre pequeno comércio e <i>clusters</i> de negócio: uma proposta de síntese dos resultados obtidos	56
5.3.3. Identificação dos Agentes de Negócio	57
5.4. ANÁLISE GRUPO DAS MOTIVAÇÕES DE ORIGEM - (1ª FASE)	58
5.4.1. Motivações presentes no Planeamento	58
5.4.1.1. Agentes Públicos	58
5.4.2. Motivações presentes nos Fatores históricos	61
5.4.2.1. Agentes Privados	62
5.4.2.1. Infra-estruturas	68
5.4.2.2. Infra-estruturas	70
5.5. ANÁLISE GRUPO DOS FATORES DE CLUSTERIZAÇÃO (2ª FASE)	71
	VI

5.5.1. Dinâmica do Fenómeno	71
5.5.1.1 De forma planeada:	72
5.5.1.2. Incentivos para a criação de negócio por parte da Câmara Municipal	72
5.5.1.2. Iniciativas de dinamização local	74
5.5.1.3. Conciliação de negócio diurno e noturno	77
5.5.2.1. Fatores de localização	84
5.5.2.2. Concentração de atividades comerciais	88
5.5.2.2.1. Vantagens e desvantagens da proximidade	88
5.5.2.2.2. Procura e afluência do negócio	90
5.5.2.2.3. Fatores de conveniência	91
5.5.3. Estratégias de negócio	94
5.5.3.1. Cooperação, Competição e Coopetição	94
5.5.3.2. Interação e parcerias em eventos locais	95
5.5.3.3. Posicionamento do negócio	97
5.5.3.4. Mercado alvo	98
5.5.4. Complementaridade de negócio	98
5.5.4.1. Propostas de diversificação	101
5.6. ANÁLISE DOS IMPACTOS (3ª FASE)	103
5.6.1. Acumulação de atratividade	103
5.6.2. Atração turística	106
5.6.3. Desenvolvimento local	109
5.6.3.1. Dimensão da base territorial	109
5.6.4. Repercussões e Perspectivas de negócio	110
5.6.4.1. Repercussões a nível Nacional	110
5.6.4.2. Repercussões a nível Internacional	112
5.6.5. Efemeridade do negócio	116

5.6.6. Perspectivas de evolução do <i>cluster</i> negócio	118
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES</b>	<b>123</b>
<b>LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>129</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>131</b>
<b>ANEXO 1: GUIÃO DE ENTREVISTA REALIZADO A AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS INTERVENIENTES NO <i>CLUSTERS GALERIAS DE PARIS</i></b>	<b>135</b>
<b>ANEXO 2: CATEGORIAS E SUB-CATEGORIAS DO TRATAMENTO DE DADOS</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO 3: QUADRO SÍNTESE DOS RESULTADOS</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICES</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA REALIZADO A AGENTES PÚBLICOS E PRIVADOS INTERVENIENTES NO <i>CLUSTER GALERIAS DE PARIS</i>.</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE 2 - CATEGORIAS E SUB-CATEGORIAS DO TRATAMENTO DE DADOS</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE 3 - QUADROS SÍNTESE DOS RESULTADOS</b>	<b>144</b>

## Índice de Tabelas

TABELA 1	<i>Clusters Comerciais - Concentrações de Pequeno Comércio na cidade do Porto</i>	11
TABELA 2	<i>Tipologias e Características dos Clusters</i>	13
TABELA 3	<i>Síntese dos Princípios estratégicos e enfoques do estudo.</i>	31
TABELA 4	<i>Questões de investigação</i>	33
TABELA 5	<i>Quadro de análise das motivações de origem</i>	36
TABELA 6	<i>Quadro de análise dos Fatores de Clusterização e de desenvolvimento do negócio</i>	37
TABELA 7	<i>Sistematização própria com base no Modelo de Kotler (1994) adaptado ao planeamento estratégico de um cluster</i>	38
TABELA 8	<i>Participantes das entrevistas e respectivos objetivos</i>	48
TABELA 9	<i>Breve descrição do cluster do Caso Galerias de Paris</i>	52
TABELA 10	<i>Identificação dos Agentes de Negócio intervenientes no cluster Galerias de Paris</i>	57
TABELA 11	<i>Sistematização própria das Conclusões da análise do Planeamento estratégico de um cluster baseadas no modelo de Kotler (1994) e adaptadas ao cluster das Galerias de Paris</i>	120
TABELA 12	<i>Síntese conclusiva dos fatores de análise de Clusters de negócio reflectido no caso das Galerias de Paris</i>	127

## Índice de Figuras

FIGURA 1	Localização dos "Distritos industriais" italianos.....	5
FIGURA 2	Pilares Conceptuais dos Aglomerados Produtivos.....	6
FIGURA 3	Elementos Chave dos Clusters de negócio.....	12
FIGURA 4	Círculo virtuoso do Cluster Comercial .....	15
FIGURA 5	Etapas na formação de um Cluster.....	16
FIGURA 6	Atividades de negócio primárias associadas ao sector turístico .....	26
FIGURA 7	Componentes afluentes associadas ao negócio do sector turístico.....	26
FIGURA 8	Representação de um Cluster Turístico .....	27
FIGURA 9	Modelo de Análise dos 3 Níveis de Formação de Clusters de negócio .....	29
FIGURA 10	Modelo dos 3 Níveis de Formação de Clusters de negócio aplicado à realidade do caso Galerias de Paris.....	33
FIGURA 11	Mega Cluster representativo da área funcional: Lazer/Turismo.....	40
FIGURA 12	Esquema Síntese da análise global dos constructos.....	41
FIGURA 13	Procedimentos de análise.....	47
FIGURA 14	Categorias de 1ª e 2ª geração do Nívelo .....	54
FIGURA 15	Café Piolho.....	63
FIGURA 16	Gráfico Tipo de Apoio - (nº de iniciativas apoiadas).....	75
FIGURA 17	Imagens de alguns eventos de dinamização da Porto Lazer no Porto .....	77
FIGURA 18	População residente no Porto em 1995, segundo as migrações (destinos), relativamente a 12.03.2001.....	79
FIGURA 19	Imagem que assinala a zona das Galerias de Paris.....	85
FIGURA 20	Mapa do percurso das linhas do Metro do Porto.....	87
FIGURA 21	Estudo revela principais aspectos que valorizam a Baixa do Porto.....	92
FIGURA 22	Mapa da Dimensão Territorial da Baixa do Porto .....	110

## Capítulo 1 – Introdução

É comum assistirmos à prática de aglomeração de pequenos negócios numa determinada área geográfica, principalmente quando são reunidas condições que permitem potencializar o próprio negócio a partir da concentração de outros agentes. Através dessa concentração de negócios estabelecem-se, muitas vezes, elos de interação entre agentes, que não só tornam possível a existência de oportunidades de negócio, de outra forma dificilmente alcançadas, como contribuem para o destaque dos papéis desses mesmos agentes, enquanto intervenientes de um *cluster*.

Os *clusters* de negócio são um fator de diferenciação que a maioria dos autores que se especializaram no assunto considera conferir às empresas uma imagem positiva, junto dos consumidores, assim como à própria cidade, contribuindo para o seu desenvolvimento local.

Iniciado entre os anos de 2006 e 2007, o *cluster* das *Galerias de Paris* constitui-se como um fenómeno de promoção e desenvolvimento da cidade, que rapidamente contagiou uma série de sectores de negócio diferentes, dos quais se destacam o sector de bares e restauração, associados à animação noturna. Além da oferta de animação noturna diversificada, orientada para a população residente, o fenómeno que foi definido para o centro histórico da cidade do Porto, conta ainda com uma dinâmica de eventos que potencializa o polo atrativo de negócios.

O estudo de caso com especial incidência no sector dos bares e restauração, e associação à “*movida*” da cidade, representa o objeto deste estudo. Esta análise foi feita com o objetivo de compreender e avaliar o modo como os conceitos e estratégias referentes aos *clusters* de negócio foram implementadas, bem como o de identificar as principais falhas e o que pode ser melhorado. Assim, a avaliação dos impactos de um *cluster* numa determinada cidade é feita com base num modelo de sistematização própria que foca os pontos-chave do estudo, estabelecendo uma ponte entre o modelo de análise proposto e o caso *Galerias de Paris*. Procedeu-se a uma investigação a vários níveis do *cluster*: aos

agentes responsáveis pelo planeamento e motivações de origem do *cluster* de negócio na cidade, quer espontâneas, quer planeadas; aos fatores de desenvolvimento de clusterização presentes no fenómeno, como o da localização, o de complementaridade e os de estratégias de negócio que o compõem; e também aos efeitos da amplitude do fenómeno que se repercutem na definição de perspectivas de negócio no sector turístico.

A análise do caso Galerias de Paris permitirá constatar o impacto que este tipo de fenómenos de clusterização tem no combate à descentralização e à desertificação urbana, de que forma dinamizam e contribuem para o desenvolvimento de uma cidade e, conseqüentemente, que efeitos produzem quando alcançam proporções internacionais.

Nesse sentido, a presente investigação tem como objetivo avaliar o potencial do *cluster Galerias de Paris* para desenvolver e dinamizar a cidade do Porto, projetando a sua imagem.

Foram definidas três questões fundamentais de investigação:

- 1. Que factores e motivações estiveram na origem do *cluster* das *Galerias de Paris*?**
- 2. Este *cluster* terá sido desenvolvido de forma emergente ou planeada?**
- 3. De que forma pode a cidade do Porto potencializar o *cluster* de negócio das *Galerias de Paris* de modo a desenvolver esta zona para gerar maior impacto nacional e internacional?**

Na recolha de dados foram usadas fontes primárias, como entrevistas e observações diretas, assim como fontes secundárias, com dados provenientes de portais Web e de estudos municipais.

A estrutura do presente trabalho divide-se em sete capítulos: no primeiro, far-se-á a introdução ao trabalho e apresentação do tema a estudar; no segundo, será realizada uma revisão de literatura sobre *Pequeno Comércio*, *clusters* de negócio e impactos dos *clusters* no desenvolvimento e dinamização de uma cidade; no terceiro capítulo, expõe-se o modelo de análise utilizado na investigação e refina-se a informação mais relevante; no quarto, apresenta-se a metodologia utilizada e os principais objetivos e questões de investigação do estudo; no quinto capítulo, será estudado o caso do *cluster* das *Galerias de Paris*, com a análise aos vários níveis de avaliação de *clusters* propostos no

modelo de análise, à luz do caso das *Galerias de Paris*; por último, no sexto capítulo, as conclusões finais do trabalho, assim como as principais limitações e recomendações.

Através da investigação realizada, compreendeu-se a importância que a presença de um *cluster* associado a estabelecimentos de pequeno comércio pode representar para o desenvolvimento de uma cidade, a nível económico e social e, claro, como forma de gerar impacto em dimensões que jamais seriam consideradas se fossem apresentadas de forma isolada.

## Capítulo 2 – Revisão de Literatura e Modelo de Análise

Ao longo deste capítulo, pretende-se fazer um enquadramento teórico do tema, através da definição conceptual da principal área de conhecimento da investigação - os *clusters* de negócio – que explica o propósito da teorização do estudo do papel dos *clusters*, mais especificamente do seu impacto enquanto influenciador positivo numa região e, conseqüentemente, no sector turístico de determinada cidade.

### 2.1. Motivações de origem dos Aglomerados

O conceito a que os economistas têm chamado de “*economias de aglomeração*” remonta a 1890, aos trabalhos de Alfred Marshall, nos quais o termo *aglomeração* foi definido como a especialização de uma cidade ou região que se torna num factor de atração para compradores e para fornecedores dessa mesma cidade ou região.

Com Marshall (1982) a romper com a tradição da Economia Clássica, a noção de que o agrupamento traz vantagens é antiga e, desde a abordagem dos distritos industriais *marshallianos*, no século XIX (Marshall, 1996), as aglomerações têm recebido maior atenção, deixando evidentes as suas ideias na organização industrial<sup>1</sup> competitiva.

Essa abordagem do autor terá servido de base a Porter (1990), que desenvolveu as suas teorias de aglomeração, contemplando uma perspectiva mais direccionada para aspectos relacionados com estratégias, produtividade e competitividade, num enfoque empresarial e de natureza microeconómica<sup>2</sup>.

Segundo Meyer-Stamer (2000), as teorias de Marshall teriam mesmo caído no esquecimento até que, em meados dos anos 80, com os exemplos dos casos de

---

<sup>1</sup> Inicialmente, a literatura sobre os *clusters* centrou-se nas concentrações de manufaturas, daí ser impossível falar de *clusters* sem fazer referência às suas primeiras intervenções no sector industrial. A linha de industrialização em que os *clusters* surgiram torna-se essencial na compreensão do desenvolvimento das suas ideologias atuais.

<sup>2</sup> Favorecendo a aglomeração de pequenas e médias empresas.

sucesso da Itália, vários geógrafos da economia teriam constatado que observações marshallianas em tempos concebidas coincidiam com outro tipo de estruturas presentes noutras partes do mundo, não só na Europa, mas também nos Estados Unidos (Storper, 1993, 1995, citado por Meyer-Stamer, 2000).

**FIGURA 1**  
Localização dos "Distritos industriais" italianos



Fonte: Chorincas & Marques (2002)

De acordo com Hissa (2007), os casos de sucesso referentes à região Emilia Romagna, na década de 70, destacaram-se na história das aglomerações, não só porque serviram de base às conclusões que Marshall publicou na sua obra, como também devido ao incrível desenvolvimento alcançado pelos seus distritos industriais, graças à sua política pública regional, inovadora em relação às pequenas e médias empresas.

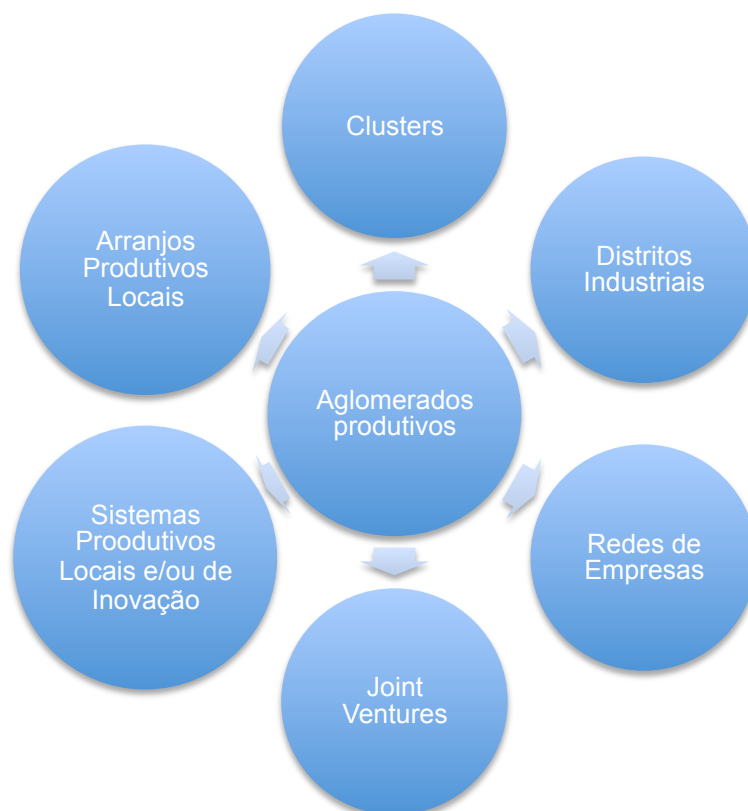
Recorre-se frequentemente, em estudos urbanos, ao termo *aglomeração* como forma global de abordagem da teoria de agrupamento<sup>3</sup> e concentração de agentes económicos, em determinada esfera geográfica.

---

<sup>3</sup> Por agrupamento entende-se a aglomeração de negócios do mesmo setor ou de atividades de negócio complementares e congêneres.

Desse fenómeno económico-espacial da concentração de agentes económicos resultam diferentes composições de aglomerados das quais se destacam alguns tipos de configurações. Entre as formas de organização existentes, segundo Albertin, (2003) merecem destaque:

**FIGURA 2**  
**Pilares Conceptuais dos Aglomerados Produtivos**



**Fonte: Sistematização própria**

Apesar de serem várias as perspectivas de análise e de investigação presentes na revisão literária da aglomeração, interessa-nos realçar apenas dois destes tipos de modelos: os distritos industriais, reconhecidos por Marshall (1996)<sup>4</sup>, e os *clusters*, retratados por Porter (1999), focado na questão da competitividade (que irá ser abordada com maior detalhe mais à frente), tendo em conta que ambas as concepções são habitualmente associadas devido às suas semelhanças.

---

<sup>4</sup> Princípios de Economia, de Alfred Marshall, versão atualizada.

Não existindo um conceito de *cluster* universalmente aceite ou pré-concebido, a concepção de Porter (1999) talvez seja a mais conhecida; o autor define *cluster* como “concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas num campo específico”<sup>5</sup>.

Embora seja impossível estabelecer uma separação clara entre os termos *aglomeração* e *clusters*, de acordo com Neto (2000), fica clara a ideia de que a diferença está no facto de os *clusters* poderem ser considerados como formas mais estruturadas de aglomeração de empresas, envolvendo alguns requisitos adicionais, como fornecedores de matéria-prima e equipamentos, canais de distribuição e de assistência dos seus produtos, enquanto os *aglomerados* englobam todo o tipo de sistemas que se regem pela concentração física num determinado sector (Figura 2). Assim sendo, podemos considerar a linha que estabelece a separação entre os dois conceitos como híbrida, já que quando falamos de *aglomerados* podemos estar a falar de *clusters* e vice-versa.

Na base das motivações de agrupamento de sectores de negócio diferentes, similares ou complementares, passaram a ser perspectivados grandes benefícios, de outra forma dificilmente alcançados: vantagens competitivas e externalidades que resultam do processo de clusterização. Desta forma, produzem-se maiores níveis de competitividade e inovação tecnológica, melhores acessos e relações com fornecedores e distribuidores no processo de cooperação entre agentes, resultando num crescente impacto no desenvolvimento local e internacional.

## **2.2. Clusters de Negócio**

Na literatura da aglomeração, o termo *cluster* pode ser encontrado sob diversas denominações, como *aglomerados*, *agrupamentos industriais*, *distritos industriais*, *cooperação entre empresas*, *redes de empresas*, entre outros.

Apesar dessa ampla variedade de definições em relação ao conceito de *cluster*, a maioria delas deriva da definição que Porter (1990) começa a difundir no seu

livro *A vantagem competitiva das nações*: “(...) um aglomerado é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculada por elementos comuns e complementares” (Porter 1999, p.211). O autor realça, ainda, o carácter sinérgico dos *clusters*, em que o valor como um todo é maior do que a soma das partes.

No entanto, artigos de autores como Schmitz (1997) abordam questões idênticas, referindo-se ao mesmo conceito como distritos industriais. É, portanto, essa falta de clareza que surge da diversidade conceptual literária que explica o já mencionado caso dos *Distritos Industriais*, para os marshallianos e dos *Clusters*, para os que se identificam com as proposições porterianas.

Contudo, há uma diferença bastante subtil entre as expressões *clusters* e *distritos industriais*, para a qual o próprio Schmitz (1997) chama a atenção: “ os termos “*distrito industrial*” e “*cluster*” são algumas vezes intersubstituíveis, mas vale a pena recordar que, embora um distrito industrial seja sempre um *cluster*, o inverso nem sempre é verdadeiro” (Schmitz, (1997) citado por Hissa, 2007).

Schmitz (1997) quer com isto dizer que, desde Marshall (1882), os analistas recorriam frequentemente ao uso da expressão *distrito industrial* quando se referiam a uma profunda divisão do trabalho (especialização) que ocorria nas empresas. No entanto, na análise contemporânea, o termo, para além de especialização do trabalho, implica também cooperação entre as empresas. Já no que diz respeito ao termo “*cluster*”, este apenas se refere a uma concentração sectorial e geográfica de empresas, ou seja, num *cluster* existe divisão de trabalho - a tal especialização - podendo existir o fator de cooperação, mas não necessariamente.

Para Porter, mais do que isso, os *clusters* vêm representar uma nova forma de pensar a localização, constituindo um desafio à forma tradicional das empresas se configurarem e à maneira como as instituições poderão interferir no sucesso competitivo. Além disso, suscitarão indagações de como os governos e as regiões poderão agir para motivar o desenvolvimento económico que os levará à conseqüente prosperidade (Porter, (1999), citado

por Sousa, 2011).

Em concordância com a perspectiva de Porter, fica clara a ideia de que os *clusters* podem ou não constituir relações de cooperação e que, independentemente disso, já apresentam características que permitem centralizar um grande número de atividades e entidades relacionadas que agem de forma conjunta.

Daí, a importância em considerar os principais e os primeiros exemplos de *clusters*, espalhados pelo mundo, até à contemporânea adaptação prática de organização de negócios.

### **2.2.1. Contextualização histórica e alguns exemplos de *Clusters* no mundo**

Como resposta à economia globalizada, em constante mutação, muitos países e regiões começaram a promover o desenvolvimento de *clusters*. Obtiveram-se excelentes resultados num grande número de países, como na Escócia, México, Marrocos, Irlanda, Peru, El Salvador, Malásia, Nova Zelândia, assim como nos EUA, que seguiram para projetos de desenvolvimento local liderados pela iniciativa privada (Porter, 1990). Incontornável, claro, a experiência italiana, reconhecida como a mais antiga e bem sucedida de todas, na história dos *clusters*.

De acordo com Hissa (2007), diz-se que o primeiro exemplo de *cluster* a aparecer foi o *Silicon Valley*, que surgiu na década de 60, no norte dos Estados Unidos, na Califórnia, como meca dos electrónicos .<sup>6</sup>

As publicações de Porter (1990), caracterizam alguns dos *clusters* que ficaram conhecidos em determinados pontos do mundo, vocacionados em sectores de atividade específicos. O autor fez referência à produção de revestimentos cerâmicos na Itália, de máquinas de impressão na Alemanha e de indústria robótica no Japão, de equipamentos de monitorização médica nos EUA, inclui

---

<sup>6</sup> No entanto, não há consenso sobre a verdadeira origem dos *clusters*, sendo que alguns autores italianos, contradizem esta noção e acreditam que o agrupamento de empresas já existia há mais de 50 anos e que só se foi expandindo nos últimos 30.

o caso das vinícolas da Califórnia e do já mencionado *Sillicon Valley*. Constam ainda outro tipo de *clusters*, como o da indústria automobilística em Detroit, na Califórnia, os casinos, em Las Vegas, e os serviços financeiros, em Nova Iorque. Mais tarde, o autor veio a mencionar, ainda, os *clusters* de moda de couro, na Itália, e a indústria química, na Alemanha.

Com exceção dos *clusters* de manufactura (produtivos), são encontrados relativamente poucos trabalhos que abordem a temática dos *clusters* com maior abrangência, principalmente no que diz respeito a estudos que focalizem a configuração de *clusters* associados a operações de retalho, isto é, comerciais (Telles, Altheman, Siqueira & Romboli, 2011). Esse é precisamente um dos objetivos deste trabalho, explorar com maior profundidade esta última vertente e mencionar alguns exemplos que constam na literatura sobre a estrutura dinâmica da organização entre agentes comerciais.

É comum encontrarmos, em grandes cidades, à volta de uma região comercial do centro, ruas com uma concentração específica num determinado ramo de negócio (Telles, Altheman, Siqueira & Romboli, 2011). Essas concentrações de pequeno comércio, com especialização em determinados produtos ou serviços, são reconhecidas em várias partes do mundo, sendo exemplo disso o caso da cidade do Porto:

**TABELA 1**  
**Clusters Comerciais - Concentrações de Pequeno Comércio na cidade do Porto**

Porto		
➤ Rua dos Caldeireiros		oficinas de ferreiros
➤ Rua Santa Catarina		moda
➤ Rua de Luís de Camões		móveis
➤ Rua dos Clérigos		lojas de noivas
➤ Rua de Cedofeita		tecidos/retrosaria
➤ Rua Miguel Bombarda		galerias de arte
➤ Rua Galerias de Paris		bares e restauração
➤ Rua de Cedofeita		sapatarias
➤ Rua do Almada		serralheiros
➤ Rua Mouzinho da Silveira		lojas de lembranças
➤ Rua das Flores		vertente artística
➤ Rua das Carmelitas		armazéns de vestuário

Fonte: Sistematização própria

Para um melhor entendimento da amplitude do sector dos *clusters* a nível global, consultar o (ANEXO 2) que exemplifica, de forma mais detalhada, os tipos de *clusters* e as suas especificidades de negócio em determinadas regiões do mundo.

### 2.3.2. Principais Características dos *Clusters*

Para se estudar convenientemente um *cluster* devemos olhar para as seguintes características:

**FIGURA 3**  
**Elementos Chave dos Clusters de negócio**



Fonte: Esquematização própria

Limadas as arestas das diferenças da concepção ideológica, focar-nos-emos nas principais características que definem um *cluster*, segundo os ideais defendidos por Nasser (2004, citado por Filho, 2008). De acordo com este autor (2004), *clusters* são mais do que aglomerados de empresas do mesmo sector, em que a concentração física é essencial; outros aspectos importantes merecem destaque:

- **Clusters são:** aglomerados de empresas
  - *Congêneres* - para todos os efeitos, são concorrentes;
  - *Complementares* - cooperam e fornecem componentes entre si;
  - *Correlatas* - fornecem equipamentos, consultoria ou serviços específicos às empresas centrais que dão nome ao *cluster*;
  - *interagem* necessariamente - estabelecem relações ativas ou multidirecionais.

Estas são algumas das principais características da identidade mais complexa do sistema de *clusters* e que os distinguem de outros tipos de modelos de aglomeração.

### 2.2.3. Tipologia dos *clusters*

Os *clusters* podem ser apreendidos em três dimensões específicas: ao nível regional (*micro clusters*), nacional (*clusters*) e da economia global (os *mega clusters* e cadeias internacionais relacionadas, por exemplo, com o habitat,

alimentação, moda, saúde, mobilidade, informação/comunicação, lazer, etc.), (ANEXO 1.) (Chorincas & Marques, 2002).

A OCDE, no relatório de síntese<sup>7</sup> do seu “Focus Group on Cluster Mapping and Cluster Policy” define o termo “cluster” e confere-lhe um conjunto de aspectos que o autenticam, dos quais consta a distinção de diferentes tipos de clusters consoante a função e categoria a que se prestam (ANEXO 4).

**TABELA 2**  
**Tipologias e Características dos Clusters**

Tipos de Clusters	Principais Características
<p><i>“Micro Cluster” ou “Cluster” Local</i></p>	<p>é um conjunto que se encontra próximo geograficamente de empresas e instituições que se interrelacionam por elementos em comum e complementaridades e que atuam num ramo específico de atividade (ou seja, no mesmo ramo ou possivelmente no mesmo segmento de ramo); O que acontece é que essas empresas concorrem entre si no mercado dos produtos (ou serviços) e simultaneamente são capazes de cooperar entre si, e ao fazerem-no aumentam a competitividade do conjunto; a exemplo disso, o caso dos “Distritos Industriais italianos” caracteriza-se pela focalização das empresas num leque restritivo de atividades ou de segmentos de atividades.</p>
<p><i>“Cluster Industrial” ou simplesmente “cluster”</i></p>	<p>trata-se de um conjunto de empresas inter-relacionadas, de fornecedores especializados, de prestadores de serviços, de empresas pertencentes a indústrias relacionadas que servem de intermediárias e de instituições associadas, como por exemplo universidades, que embora exerçam a sua atividade em âmbitos diferentes, têm a particularidade de se cingirem por tecnologias distintas mas complementares, e graças à inovação gerada por algumas empresas conseguem-se alcançar benefícios para as outras que se encontram inseridas no cluster, beneficiando todas da melhoria e do aumento da competitividade das partes;</p>
<p><i>“Cluster Regional”</i></p>	<p>é basicamente um “cluster industrial” cujas principais atividades funcionam no interior de um determinado espaço regional (subnacional), sendo que tais interligações podem repetir-se de forma total ou parcial noutras regiões do mesmo País; nesse sentido, os efeitos de proximidade geográfica caracterizam-se como sendo um dos principais aspectos na</p>

<sup>7</sup> Boosting Innovation: The Cluster Approach (1999)

**“Mega  
Cluster”**

dinâmica de interação entre atores, tanto a nível da competitividade e de inovação do conjunto;

é um conjunto de atividades distintas que recorrem a competências básicas complementares e que podem explorar vantagens de interligação em rede entre si e com outras entidades em prol do mesmo tipo de bens ou serviços que respondem à satisfação da procura de uma mesma grande Área Funcional da Procura Final.

Fonte: Chorincas, Marques & Ribeiro, (2001)

#### 2.2.4. Dinâmica do Processo de Clusterização

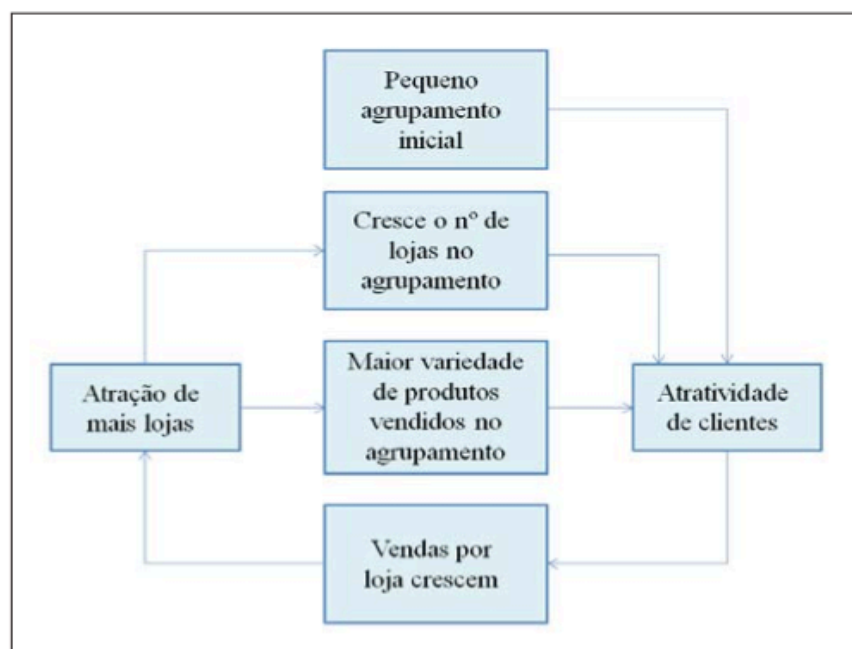
A dinâmica de um *cluster* consiste num processo metafásico que permite uma melhor compreensão de como se processa o fenómeno de aglomeração desde o momento inicial até às fases que visam acompanhar o desenvolvimento e consolidação de planos estratégicos, ou da sua reação face a outro tipo de forças dinâmicas envolventes. Por isso, compreender a dinâmica de um *cluster* é tão importante como caracterizá-lo enquanto meio produtivo, visto que o *cluster* vive, em grande parte, do seu processo extensivo no tempo, do qual resultam constantes mutações socio-económicas.

De acordo com Kwasnicka & Zacarelli (2006), para explicar a evolução espontânea e o poder competitivo dos *clusters* é importante centrar a argumentação nas vantagens competitivas que o *cluster* gera. Para isso, é necessário identificá-las e compreender como é que elas se desenvolveram. Na visão dos autores, o *cluster* só ganha importância porque passa a possuir, no seu conjunto, vantagens competitivas sobre as empresas que se encontram situadas fora dele. Neste contexto, consideram necessário ter em conta os seguintes aspectos:

- O aspecto dinâmico, ou seja, como e porque o *cluster* cresce;
- O aspecto da força competitiva num determinado momento, isto é, baseado especificamente na fotografia do momento atual.

No entanto, para diagnosticar um *cluster* deve-se sempre começar por perceber o *cluster* no momento, para que seja possível averiguar as propostas e recomendações mais indicadas, consoante a situação.

**FIGURA 4**  
Círculo virtuoso do *Cluster* Comercial



Fonte: Siqueira & Telles (2006)

Como indica a (Figura 4), a partir da formação de um agrupamento inicial, começam a manifestar-se efeitos primários que levam ao crescimento do número de lojas no agrupamento e a maior variedade de negócios e produtos vendidos que, conseqüentemente, irá resultar na capacidade de atração de clientes e de mais lojas, e assim sucessivamente.

Resumindo, o que na prática acontece, segundo a óptica de Kwasnicka e Zacarelli (2006), é que o movimento de formação de um agrupamento se inicia:

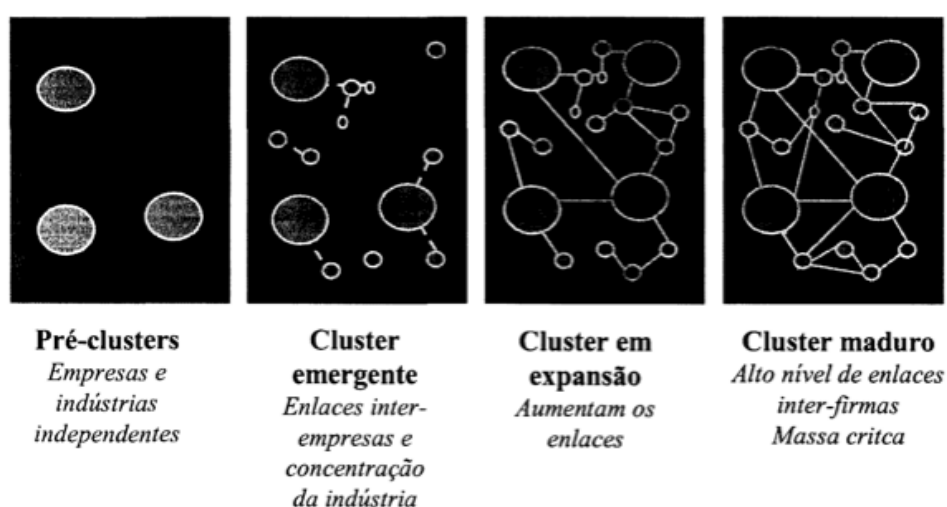
- com uma empresa bem sucedida que atrai outras empresas para se instalarem nas proximidades e que tiram proveito do momento de sucesso e a imitam.

Assim, de acordo com estes autores, não existe uma decisão racional de um grupo de empresas se instalarem simultaneamente numa determinada região

e, por isso, não pode ser considerado como um projeto planejado de raiz. Pode, sim, vir a existir esse planejamento em fases seguintes, com o intuito de se controlarem os efeitos secundários do *cluster*.

- Quando o agrupamento for grande o suficiente para atrair clientes que vêm de longe, passará a configurar uma verdadeira vantagem competitiva, atraindo mais empresas àquele local, transformando-se, assim, num *cluster*, na medida em que já foi atendida a condição de competitividade relativamente às empresas exteriores ao agrupamento.

**FIGURA 5**  
Etapas na formação de um *Cluster*



Fonte: Amorim, op.cit., p.27. citado por Souza, (2003)

Através da (Figura 6), podemos observar as etapas que um *cluster* atravessa no percurso do seu desenvolvimento cíclico, bem como o nível de entrosamento das diversas áreas de negócio que o caracterizam quando atingida a fase da sua maturidade.

Ao procurarem um bom local para abrir uma loja, todos os proprietários do negócio se preocupam com a questão da sua atratividade e, por isso, “a tendência de estabelecimentos particulares de comércio se reunirem em *clusters*” tem sido foco de análise, observando-se, nesses casos, a existência de

uma “*acumulação de atratividade*”<sup>8</sup> (Rogers, citado por Telles, Altheman, Siqueira & Romboli, 2011).

O certo é que o agrupamento geográfico, principalmente com a presença de concorrentes fortes, torna o conjunto comercial como um todo, mais interessante para os clientes, estimulando o aumento da capacidade de atração das lojas o que, em última análise, significa expansão do seu poder de competição (Telles, Altheman, Siqueira & Romboli, 2011, pág.38).

Conclui-se, então, que é com base em fatores de clusterização como a questão da localização, da complementaridade e fundamentada em estratégias que visam o posicionamento do negócio, que a concentração de atividades comerciais se dá.

#### **2.2.4.1. Fatores de Desenvolvimento**

Para compreendermos a fotografia do momento atual do desenvolvimento de um *cluster*, destacam-se alguns elementos que, segundo Rosenfeld (1997), estão na base do desenvolvimento de *Clusters Regionais*, quer no que diz respeito a motivações fruto de ações espontâneas, quer de ações resultantes de planejamentos estratégicos:

- O saber acumulado ao longo de gerações, por outras palavras, o conjunto de saberes que resultam de uma acumulação histórica e tradicional: “*learning-by-doing*”;
- O envolvimento da comunidade local, a criação de sinergias e a coesão comunitária (“*church and school-centred community*”). Segundo o autor, a “ecologia social” ou “capital social” é uma condição necessária ao desenvolvimento dos *clusters regionais*;
- Em alguns casos, o acaso ou o “acidente histórico” de determinada região, que conduziu à concentração geográfica de atividades conexas;

---

<sup>8</sup> Em 1958, Nelson apresentou o princípio da atração cumulativa, segundo o qual “um certo número de lojas que vendem as mesmas mercadorias venderão mais se estiverem localizadas de forma adjacente ou próximas umas das outras do que se estiverem dispersas” (Brown, 1993, Litz & Rajaguru, 2008).

- Os mecanismos ou “canais ativos” de interação e aprendizagem que se desenvolveram entre os agentes económicos;
- A consolidação de centros tecnológicos e de centros de formação profissional (envolvimento institucional), que permite o reforço da capacidade tecnológica das empresas industriais e atrai para a região novas empresas.

As motivações que sustentam a base de crescimento e de evolução de um *cluster* levam a que os factores de clusterização em causa sejam mais expressivos na repercussão do seu impacto.

### **2.2.5. Estratégias de Competição vs Cooperação em *Clusters* de negócio**

No âmbito do posicionamento de negócio planeado para um *cluster*, existem diferentes tipos de estratégias para a sua implementação. Torna-se pertinente introduzir estes conceitos, por forma a enquadrar o estudo de caso.

#### **➤ Estratégias de Cooperação**

Têm em vista a **Ação Relacional** que tem como principais características de um *cluster* a existência de uma rede interna de relacionamento entre organizações que consiste em vínculos ou associações, assim como interações formais e informais, que geram um código de comportamento comum (Bernardo, (1999) citado por Cielo, 2006). Em *clusters* predomina a informalidade das relações entre agentes económicos, geradas essencialmente através de “vínculos socio-culturais” contrariando o que acontece noutros sistemas que recorrem a “vínculos contratuais” de forma a formalizar e a assegurar a cooperação no inter-relacionamento dos seus integrantes.

A **Ação Espontânea/Planeada** decorrente do processo de clusterização tende a desenvolver-se de forma espontânea, prevalecendo uma uniformidade de interesses entre os agentes inseridos no *cluster*, que leva a que independentemente destes defenderem cada um a sua marca, fique eminente a necessidade de defenderem, também, a imagem global do *cluster* em prol do agrupamento (Hissa, 2007). Contudo, se surgem situações de instabilidade e

complexidade no ambiente organizacional, é frequente a direção das empresas intervir, fazendo uso do planeamento estratégico como resposta.

O “**fator cooperação**”, a “**aprendizagem mútua**” e a “**inovação coletiva**” são três fatores primordiais da articulação de atores em estratégias de cooperação que decorrem quer das trocas de sinergias e vantagens competitivas positivas diárias, quer da adaptação mútua de conhecimentos, quer do desenvolvimento de novos processos e da entrada em novos mercados que, operando em *clusters*, ganham oportunidades de negócio mais ambiciosas a nível global.

#### ➤ **Estratégias de Competição**

Dentre os cinco tipos de configurações de competição destacados, os primeiros dois dizem respeito a Zaccarelli (1995), que distinguiu dois sentidos diferentes que o ambiente de um *cluster* pode proporcionar em situações de competição, dentro e fora de *clusters*: **entre empresas dentro do mesmo cluster** - neste tipo de concorrência, as empresas são muito idênticas entre si, o que leva a que as vantagens competitivas entre elas sejam muito poucas ou inexistentes; basicamente o melhor desempenho de determinada empresa irá depender do nível de empenho individual dos seus administradores; **das empresas do cluster com empresas fora dele** - já este tipo de competição torna-se muito mais facilitado na medida em que os membros do *cluster* irão ser favorecidos pelas condições advindas das vantagens competitivas que o próprio oferece às suas empresas.

Para Porter (1989), *clusters* proporcionam um ambiente positivo que facilita a ação competitiva, pois influenciam a capacidade de competição das empresas em rede, visto que promovem o aumento da sua produtividade, orientam a direção e o ritmo da inovação a seguir e estimulam a formação de novas empresas, diante de novas oportunidades, podendo ser considerada como uma estratégia natural evolutiva.

#### ➤ **Fenómeno de Coopetição**

## **Cooperar para Competir**

Dentro de um *cluster*, os concorrentes cooperam entre si de forma a encontrarem soluções de apoio ao seu negócio e, simultaneamente, são solidários na procura conjunta de um melhor conhecimento e aproximação do mercado como soluções para problemas de logística ou como formas de derrubar barreiras para os seus produtos, ou seja, questões muitas vezes fora do alcance de empresas isoladas (Ferreira, 2001).

## **Competir para Cooperar**

Para Lundvall (1988, citado por Dosi, 1982), as empresas alcançam competitividade através das interações que desenvolvem com outras empresas; inclusive, as inovações são mais frequentes quando resultam dessas interações e da cooperação entre empresas, em vez de esperarem resultados de ações isoladas.

O que ocorre no processo de Coopetição é que, quando os *clusters* se consolidam, podem dar origem a um complexo de instituições, costumes e relações de confiança que tendem a estimular uma outra trindade fundamental para o dinamismo económico: a combinação de concorrência com cooperação, a combinação de conflito com participação (Iglioni, 2000).

Embora as estratégias de colaboração sejam a base de sustentação de um *cluster*, a competição é exercida vigorosamente. Isto é, mesmo quando a cooperação é o elemento forte do *cluster*, a rivalidade é também necessária para o desenvolvimento e sobrevivência do *cluster*. Sem competição as empresas estão predestinadas a fracassar, principalmente no que se refere ao processo dinâmico das inovações.

Como refere Porter (1998), o que se tem como certo por vários autores, é que as empresas que integram aglomerados têm como objetivo e modo de atuação "(...) a manutenção de um equilíbrio saudável entre competição e colaboração". Enquanto isso, as empresas tiram proveito das vantagens oferecidas pela eficiência coletiva, que ocorrem da sinergia e interatividade dos agentes que, ao manterem a competitividade, tornam o seu mercado mais transparente e incitam a rivalidade.

## 2.2.6. Benefícios vs Barreiras e Constrangimentos ao desenvolvimento de *Clusters*

Um dos estímulos da dinâmica de clusterização deve-se ao facto dos centros das cidades terem vindo a perder grande parte da sua força característica, devido à crise do sector comercial, como forma de a contrariar. Então, o pequeno comércio sentiu a necessidade de reorganizar a sua conduta, a fim de ultrapassar esses contratempos e os *clusters* tornaram-se uma boa solução (Balsas, 1999). Outro benefício dos *clusters* associados ao pequeno comércio prende-se com o facto de se conseguir centralizar na zona histórica da cidade, atividades de vertente comercial com atividades de vertente cultural e de lazer. Os *clusters* podem, ainda, ser vistos como aceleradores de revitalização urbana e de reabilitação de espaços localizados em zonas de valor histórico numa determinada cidade.

Responsáveis pelo declínio das principais ruas comerciais no centro das cidades<sup>9</sup>, que podem significar o fim de uma determinada área de negócio, ou, na pior das hipóteses, o fim do próprio *cluster*, Davies (1998 in Balsas, 1999) aponta: as *mudanças físicas, alterações sociais e económicas*.

- Na ordem das *mudanças físicas* está a efemeridade do negócio, que leva ao desuso dos edifícios comerciais centrais, à sua falta de ocupação e à perda de importância local, resultando num centro de comércio escasso e incerto.
- Com as *alterações sociais* dá-se a perda de interesse do consumidor pelo centro comercial em questão, devido a várias dificuldades e constrangimentos em situações como “o estacionamento ou congestionamento, etc”.
- Em situações em que os investidores e comerciantes abandonam o centro tradicional para investir em localizações mais acessíveis e rentáveis, estamos diante de *alterações económicas*.

---

<sup>9</sup> Estas forças também são responsáveis pelo declínio das principais ruas de comércio em várias cidades da Europa Ocidental, bem como nos Estados Unidos.

Como exemplo assinalamos alguns constrangimentos que podem dificultar o potencial desenvolvimento de alguns *clusters* de negócio. De acordo com uma Revista da Faculdade de Letras do Porto (2003), as escolhas para locais de *clusters* de negócio centram-se essencialmente em:

- Ruas centrais situadas em espaços de forte valor patrimonial nos “corações” históricos, que colocam problemas de acessibilidade, estacionamento e vitalidade da atividade terciária, susceptíveis de mudanças importantes no sector económico – o caso da Rua de Santa Catarina, no Porto;
- Ruas em zonas residências onde, muitas vezes, os moradores colocam entraves e criam resistência ao desenvolvimento de determinado tipo de negócio – o caso de *clusters* direccionados para o sector de bares, espaços noturnos e restauração;
- Problemas burocráticos na vinculação da posse ou legalização de determinado espaço situado no centro histórico de uma cidade.

Estas são algumas das possíveis ameaças que, caso não sejam controladas, podem resultar no abandono do centro das cidades e no desenvolvimento de espaços comerciais em zonas periféricas. Deste modo, quanto mais se conseguir contornar estas mudanças que põem em causa a estabilidade do *cluster*, melhor se estará a responder às ameaças em questão.

### **2.3. Impacto dos *Clusters* numa cidade**

*Clusters* de PME'S têm vindo a demonstrar serem uma forte estratégia de promoção do desenvolvimento local numa cidade, onde constituem formas de produção modernas, ágeis, podendo ser tão ou mais competitivas que as empresas de grande dimensão (Souza, 2003). Além disso, como vimos, as estratégias de cooperação, tendo a inovação e a competição como fins principais, vêm facilitar o comércio e possibilitar maior capacidade para atingir metas. Simultaneamente, aparecem como foco de interesse tanto a globalização, provocadora de maior pressão competitiva, quanto o

desenvolvimento local/regional, em virtude das exigências empresariais referentes à localização.

Apesar de ainda não haver conhecimento da existência de um único paradigma para o desenvolvimento de um *cluster* dentro de diferentes regiões ou sectores industriais como forma estratégica de crescimento económico local, Ewolf, D.D. & Gewrther, M.S. (2004), abordam duas questões oportunas, no âmbito da literatura, que reforçam o conceito de *cluster* composto em duas formas diferentes:

- O *cluster* enquanto grupo funcional de empresas que produzem e comercializam bens e serviços e que se concentram numa determinada área geográfica com o mesmo fim;
- O *cluster* como referência que leva as entidades tomadoras de decisão a promoverem e a gerarem maior impacto no desenvolvimento regional.

### **2.3.1. Influência dos *clusters* no desenvolvimento de uma região**

Os *clusters* representaram um papel de destaque na procura de novas estratégias perante a preocupação em relação ao desenvolvimento das cidades. Passaram a ser vistos como um instrumento com potencial de transformação do tecido urbano que podia ser usado como polo gerador de requalificação produtiva, graças à capacidade que têm para gerar impacto em seu redor (Marques & Souza, 2004).

Marques & Souza (2004) propuseram como solução para os problemas das cidades a necessidade da criação de um modelo económico coerente, capaz de posicionar as empresas para competirem em escalas locais, regionais, nacionais e até globais, sendo que a sua principal estratégia para que as atividades económicas prevaleçam está na base do aproveitamento das vantagens competitivas que o território oferece.

Torna-se, por isso, necessário recorrer ao planeamento estratégico para se

conseguir atingir o desenvolvimento sustentável das cidades, já que se trata de uma ferramenta mobilizadora dos atores sociais, que possui uma visão a longo prazo, é participativa, democrática e voltada para a ação.

Portanto, não basta deixar o potencial de desenvolvimento das cidades entregue às forças do mercado. Como explica Ferreira (2000) “o desenvolvimento não acontece por acaso, as cidades, assim como as empresas, vivem num mundo concorrencial, competindo entre si para atrair investimentos, visitantes e moradores”.

Nesse sentido, Kotler (1994) refere que o planeamento estratégico de cidades procura constatar:

- ✓ Quais são os principais concorrentes da cidade;
- ✓ As vantagens e desvantagens competitivas da cidade;
- ✓ As ameaças e as oportunidades que o ambiente nacional e internacional oferece;
- ✓ As estratégias e projectos de longo prazo para se alcançar o modelo desejado para a cidade.

É deste conceito de planeamento estratégico, baseado no estabelecimento de decisões e planos de ações que permitam alcançar determinados objetivos, que as cidades se têm servido para administrar as suas potencialidades de forma integrada. Será, também, através deste modelo que iremos partir da teoria para o modelo de análise com aplicação à realidade do estudo de caso, de forma a conhecermos as forças e as fragilidades patentes no *cluster* em questão. Contudo, há que ter em conta que a formulação desse planeamento a longo prazo é dificultado por forças exteriores, como um ambiente económico e empresarial turbulento que possa emergir e necessite ser controlado.

O desenvolvimento regional gerado por um *cluster* pressupõe também a dinamização local de uma cidade, sendo que para dinamizar uma cidade são necessários fortes estímulos, negócios que visem a integração corporativa de empresas e que fomentem a sua complementaridade como forma de rentabilizar o local e crescer-lhe novas dinâmicas ou funções subjacentes (Souza, 2003). A abertura a novas condições que permitam essas dinâmicas de

desenvolvimento sócio-cultural promovem a cidade, dinamizam e entretêm os clientes que passam a criar uma relação afectiva com o espaço, além da relação associada à sua conveniência comercial.

Para isso, é fundamental contar com a participação integrada dos governos municipais, estaduais e de órgãos federais ligados ao desenvolvimento local e regional que, segundo Amaral (2002), devem ser os promotores naturais deste processo. Além disso, os *clusters* regionais recebem maior incentivo por parte do estado e de entidades de desenvolvimento económico, como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Económico e Social), além de uma representatividade política muito mais evidente (Marcatto, 2008).

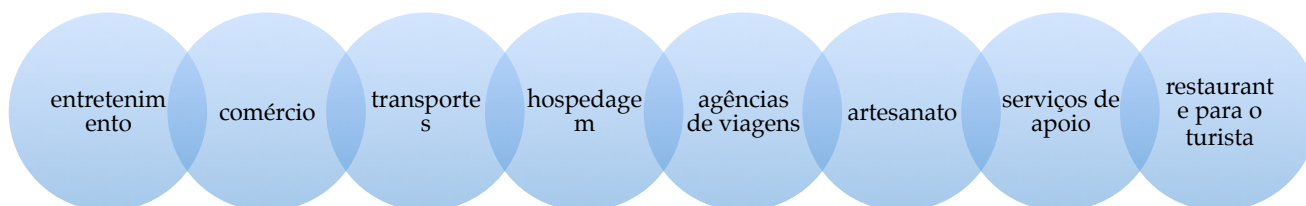
Portanto, é através do planeamento estratégico orientado para propósitos específicos que o *cluster* traça a direção do seu desenvolvimento nas mais distintas áreas: social, política e económica, operando como veículo de ação urbana capaz de tirar o melhor proveito possível das potencialidades naturais locais e da vocação de determinada cidade.

#### **2.4. A importância do fenómeno de clusterização para o sector turístico de uma cidade**

O sector turístico tem-se revelado um forte foco de interesse para *clusters* de negócio que se encontram principalmente associados ao sector do comércio e dos serviços. A partir do turismo, os autores Cunha & Cunha (2005) revelam que é possível acrescentar ou intensificar três elementos de desenvolvimento local: a sociedade, o ambiente, e a economia, que se integram e reforçam mutuamente. Estes elementos irão reforçar a diversidade social e cultural numa determinada região e devem ser entendidos como recursos que potencializam transformações e promovem o desenvolvimento local.

Como estes autores destacam, quando falamos em turismo, reparamos que uma das particularidades que o distinguem de outras atividades produtivas é que se trata de um produto que só pode ser consumido no local, estimulando o desenvolvimento de outras atividades económicas à sua volta:

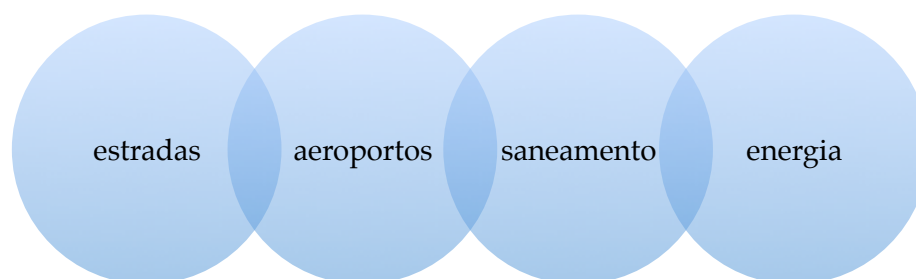
**FIGURA 6**  
**Atividades de negócio primárias associadas ao sector turístico**



**Fonte: Sistematização própria**

Promovendo o desenvolvimento de novas infra-estruturas:

**FIGURA 7**  
**Componentes afluentes associadas ao negócio do sector turístico**

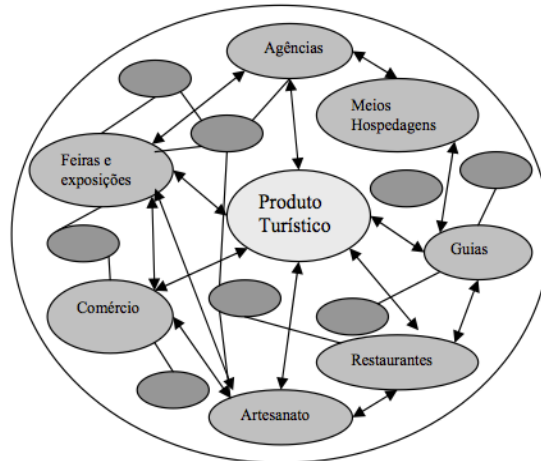


**Fonte: Sistematização própria**

De acordo com Garrido (2002) a organização sob a forma de *cluster* é a mais apropriada para o turismo comparativamente ao conceito de cadeia produtiva, já que o turismo é um sector mercadologicamente dinâmico e que precisa de estabelecer ligação com vários centros emissores. Isto, sem referir o acréscimo da relevância que a indústria do turismo pode ter num país, se considerados os aspectos económicos e sociais daí decorrentes, (Larsen, Urry, Axhausen, 2007).

Acerenza (1995, citado por Donaire, Silva & Gaspar, 2009) apresenta um estudo realizado a partir da análise da economia espanhola, onde o sector turístico é bastante promissor e onde destaca alguns dos participantes que podem integrar uma rede de negócios turística (ANEXO 3).

**FIGURA 8**  
Representação de um *Cluster* Turístico



Fonte: Donaire, Silva & Gaspar, (2009)

Neste sentido, a (Figura 8) permite exemplificar como pode ser constituída uma rede de oferta de negócio de um *cluster* de turismo, e como as suas componentes se interligam promovendo a coesão organizacional entre gerações do negócio primário, de negócios afluentes que funcionam como apoio, e de carácter supranacional relacionado com o ambiente operacional do seu impacto.

Em função das suas características, o *cluster* de turismo tem sido apontado em programas de desenvolvimento local como atividade estratégica para combater as disparidades regionais e as desigualdades sociais.

Porter (1999, p. 230) enfatiza que no “turismo, por exemplo, a qualidade da experiência do visitante depende não só do apelo da atração principal (como praias ou localidades históricas), mas também do conforto e do serviço dos hotéis, restaurantes, lojas de recordações, aeroportos, outros meios de transportes e por aí adiante”. Isto é, os sectores de negócio do aglomerado são, efetivamente, dependentes entre si. E não só precisam da existência uns dos outros para que a experiência seja melhor para o cliente, como o mau desempenho de uma delas compromete o êxito das demais.

O sector turístico representa uma mais-valia para um *cluster* de atividade comercial, pois além de se tratar de uma área correlata com a qual se estabelece uma relação de interdependência, poderá complementar outros

sectores de negócio, acumulando atratividade a um determinado local e gerando até novos segmentos de negócio focados no turista.

## **2.5. Modelo de 3 Níveis de Formação de *Clusters* de Negócios**

O principal objetivo deste trabalho prende-se com a avaliação do processo do fenómeno de clusterização e com a eficácia do desenvolvimento de um plano estratégico baseado na formação de um *cluster*, no sentido de dar resposta às questões de desenvolvimento e de impacto associadas à eficiência que o *cluster* das *Galerias de Paris*, no Porto apresenta, na influência do desenvolvimento local, assim como nas suas repercussões de dimensão nacional e internacional. Nesse sentido, é apresentado um modelo de sistematização própria que propõe a avaliação de alguns pontos-chave orientadores do controle da gestão do desempenho de um *cluster*, quer na sua evolução, quer nos seus consequentes impactos, adaptado à realidade da natureza do fenómeno das *Galerias de Paris*, com o enquadramento da teoria académica. Testa-se assim, a eficácia e a importância deste tipo de fenómeno numa cidade. O modelo de análise será, então, apresentado do ponto de vista teórico, com base na literatura revista.

**FIGURA 9**  
**Modelo de Análise dos 3 Níveis de Formação de *Clusters* de negócio**



Fonte: Sistematização Própria

Observando o modelo, compreende-se que este se propõe focar três níveis de análise que correspondem às principais questões de investigação às quais este estudo pretende dar resposta: *Motivações de Origem, Fatores de Clusterização e Impactos*.

No primeiro nível, contamos com o objeto impulsionador de origem do fenómeno, que tem por base dois sub-níveis de motivações, um orientado para a emergência do processo de clusterização onde se inserem características derivadas das infra-estruturas locais presentes ou por iniciativa espontânea essencialmente por parte de agentes privados; outro para o seu planeamento, protagonizado por *agentes públicos* ou *privados*, que pressupõe a execução de um plano estratégico previamente pensado, a ser posto em prática. Ou seja, interessa-nos compreender as motivações espontâneas *vs* motivações planeadas que estão em causa num *cluster*.

O segundo nível diz respeito aos Fatores de desenvolvimento do processo de Clusterização, que englobam questões como:

- ❖ **Complementaridade do negócio** – Aprender como as empresas interagem e como funcionam os *clusters* é fundamental, sobretudo, porque os *clusters* se definem pelos elementos que os compõem, mas essencialmente aprender sobre as conexões que se estabelecem entre as empresas e dele fazem parte.
- ❖ **Estratégias de negócio** – Têm em vista melhorar o ambiente empresarial geral; iniciativas como a revisão do sistema de tributação, a redução do peso excessivo da regulamentação, o melhor funcionamento da Administração Pública e a manutenção de um clima favorável à atividade empresarial são parte essencial das políticas de desenvolvimento de *clusters* (Chorincas & Marques, 2002).
- ❖ **Dinâmica do Fenómeno** - Uma das formas mais importantes de avaliar a dinâmica de um *cluster* é analisar a sua capacidade de formação de novas actividades empresariais, da qual sobressaem 3 fontes: imitação, produtos ou serviços complementares, e diversificação baseada nas competências e tecnologias existentes (Rosenfeld, 1997, pág. 20-21, citado por Chorincas, Marques, 2002).

Por último, no terceiro nível, destinado aos Impactos dos níveis anteriores, pretende-se avaliar a importância de diferentes questões como a *acumulação de atratividade*, que gera *atração turística* que, por sinal, resulta no *desenvolvimento local* e tem várias *repercussões e perspectivas futuras de negócio*. Trata-se de fatores que funcionam numa dinâmica de causa-efeito, que formam um ciclo vicioso em que as inovações e *perspectivas de negócio* alcançadas irão levar novamente a uma crescente *acumulação de atratividade*, e assim consecutivamente.

## 2.6. Conclusão

A compreensão e conhecimento dos diferentes mercados-alvo tornam-se vitais para o desenvolvimento de políticas e estratégias eficientes no desenvolvimento de um lugar ou cidade. Conforme os objetivos e necessidades de cada cidade, esta deve ser capaz de perceber qual ou quais os

mercados que deve tentar atrair e definir dentro de cada mercado-alvo quais os segmentos que poderão vir a trazer mais benefícios para a cidade.

Em colaboração, os agentes intervenientes nas decisões estratégicas da cidade terão como tarefa o alinhamento dessas estratégias de adequação aos fatores de clusterização da cidade.

**TABELA 3**  
Síntese dos Princípios estratégicos e enfoques do estudo.

Estratégias de negócio	Enfoques	Objetivos estratégicos	Impactos
<b>Cooperação</b> <b>Competição</b> <b>Coopetição</b>	Incentivos e iniciativas à criação de negócios	Desenvolvimento local e regional	Evolução dos clusters para mega clusters Reabilitação do tecido urbano
	Complementaridade de negócio - Interação entre agentes	Dinamização do centro urbano da cidade	Crescente procura e afluência do negócio Acumulação de atratividade
	Inovação de negócio - Propostas de Diversificação	Importância e expansão do sector turístico	Maior influência em novos mercados Gestão das repercussões nacionais e internacionais

Fonte: Sistematização própria

Este quadro exemplifica o fio condutor que define a vertente estratégica de um *cluster*, permitindo-nos compreender os principais enfoques estratégicos que este pode ter em vista e como os deve traçar de acordo com os seus objetivos.

## Capítulo 3 - Modelo de Análise

A construção do modelo de análise foi feita com base na literatura efetuada até então, bem como tendo em conta os propósitos de investigação estabelecido<sup>10</sup>. A pertinência dos constructos presentes na tabela acima representada prende-se com a necessidade de avaliar o procedimento e desempenho de um *cluster* ao nível das mais variadas vertentes que constituem a sua dinâmica e o seu planeamento estratégico (Motivações de Origem, Fatores de Clusterização e Impactos).

A avaliação será realizada por via do estabelecimento de uma ponte entre o que a teoria do *Modelo dos 3 Níveis de Formação de Clusters de Negócio* refere e a realidade evidenciada pelo caso das *Galerias de Paris*. Além disso, esta avaliação contará com uma componente sugestiva, quer em termos do modo como a organização pode prolongar e potencializar a implementação de determinada componente estratégia, caso esta seja positiva, quer em termos da forma como se pode melhorar determinada implementação estratégica que não pareça ser viável à luz da teoria.

As respostas irão ser obtidas, não só com base em pesquisa primária, tendo sido realizadas entrevistas a vários *agentes Públicos e Privados* intervenientes, e de considerável importância, na abordagem do caso das *Galerias de Paris* no Porto, como em pesquisa secundária, através da consulta da cobertura mediática que o fenómeno tem por toda a parte.

Como mostra a literatura, o processo de formação de um *cluster* contempla três níveis de abordagem principais. O foco do presente trabalho estará na base dessas três fases do processamento do fenómeno de *clusterização*, mais especificamente dos *Impactos* que dele advêm.

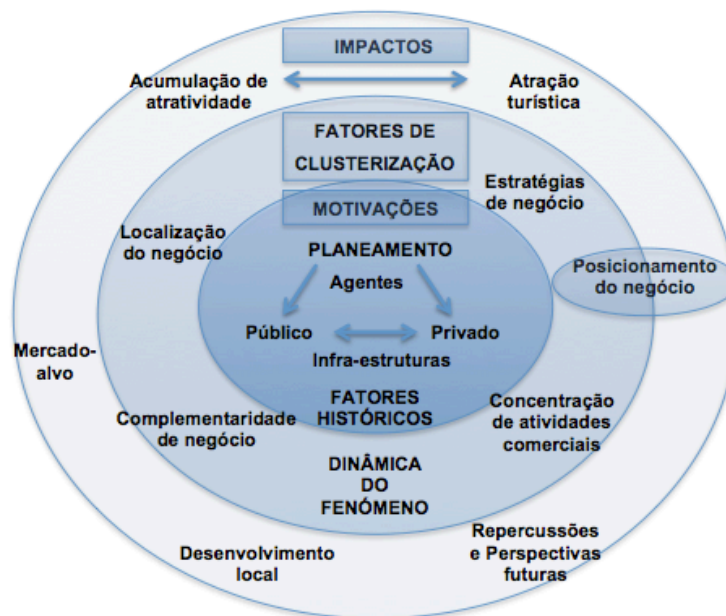
Assim, irá proceder-se à adaptação do modelo apresentado anteriormente, representativo de uma sugestão de paradigma conceptual de um *cluster* de negócio, para analisar as características do *cluster* das *Galerias de Paris*, presente na cidade do Porto. Tendo em conta a importância de um fenómeno desta natureza para o desenvolvimento da atividade de pequeno comércio e

---

<sup>10</sup> Ver Tabela 9.

para a dinamização de uma cidade, quer a nível nacional e internacional, podemos obter o seguinte modelo de análise:

**FIGURA 10**  
Modelo dos 3 Níveis de Formação de *Clusters* de negócio aplicado à realidade do caso Galerias de Paris



Fonte: Sistematização Própria

Este modelo de análise comporta o estudo de três níveis diferentes, que se colocam por ordem de desenvolvimento. Isto é, desconstruindo o modelo anterior, este estudo propõe-se avaliar o *cluster* das Galerias de Paris nas três fases de desenvolvimento abaixo indicadas:

**TABELA 4**  
Questões de investigação

Antes	Agora	Depois
Pequeno Comércio	Clusters de Negócio	Impactos dos Clusters de Negócio
Motivações na Origem	Estímulos e factores de desenvolvimento e motivações na sua evolução	<p>Sucesso: Que impactos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na cidade</li> <li>✓ nacional</li> <li>- No turismo</li> <li>✓ internacional</li> </ul>

Fonte: Sistematização própria

O primeiro é o estudo das motivações que estiveram na origem deste *cluster*, quer as motivações no que diz respeito ao Planeamento, (- agentes públicos ou privados -), quer no que diz respeito às características presentes nos fatores históricos, infra-estruturas e, posteriormente, apelo emotivo. Nesta fase é fundamental desmistificar qual a importância que atualmente se dá à origem e desenvolvimento deste fenómeno na cidade do Porto e que estratégias existem para a potencialização do mesmo. Nesse sentido, a análise incidirá sobre os agentes públicos e privados da cidade e na sua influência operacional nas demais questões relacionadas com o âmbito motivacional.

O segundo nível de análise prende-se com os Fatores de *clusterização*. Para compreender a dinâmica e o crescimento do *cluster* das *Galerias de Paris* optou-se por estudar cinco grandes fatores de desenvolvimento: a dinâmica do fenómeno, a concentração de atividades comerciais, a importância da localização, das estratégias e da complementaridade de negócio.

Através da revisão de literatura foi realizada uma caracterização de cada um dos elementos, que será reforçada através de entrevistas direcionadas para os agentes económicos intervenientes no *cluster* (clientes, comerciantes, agentes municipais, agentes nacionais e internacionais).

É importante estudar os cinco fatores de desenvolvimento, tendo em conta o nível seguinte, o mercado-alvo e o posicionamento de negócio que se pretende atingir, assim como os respectivos impactos que daí irão resultar. Por outro lado, também os fatores correspondentes ao nível anterior, nomeadamente, as motivações e barreiras que configuram o *cluster* e o modo como podem ser articuladas de forma a irem de encontro aos resultados desejados, são igualmente uma perspectiva importante.

Serão, então, estudados cada um dos fatores individualmente, com o objetivo de identificar as motivações do *cluster* de negócio e se se coadunam com as estratégias e os impactos a alcançar e em medida apresentam entraves para a sua concretização ou direcionamento para os diferentes segmentos e públicos-alvo.

O último nível de análise, de acordo com a ordem de etapas de desenvolvimento de um *cluster*, o grupo dos Impactos, apesar de ser o principal enfoque deste estudo, deverá ser o último grupo a ser analisado.

A questão da complementaridade de negócio, que se posiciona no último lugar de análise dos fatores de *clusterização*, irá estabelecer a ponte com os primeiros impactos, estando em causa a acumulação de atratividade local, em grande parte, turística.

Assim, após a definição do mercado(s)-alvo a atingir (residentes locais, nacionais e turistas) e o posicionamento de negócio baseado nas estratégias de negócio, direciona-se o aglomerado de forma a corresponder, da melhor forma possível, a essas exigências.

Feitas as contas, dever-se-á poder contar com o desenvolvimento notável da cidade, com repercussões no desenvolvimento económico, social, político, cultural e internacional que, ao serem valorizadas, irão abrir portas a novas perspectivas de negócio.

Desconstruindo este modelo de análise, chegamos, então, aos seguintes quadros:

- A Tabela 5 (ver abaixo), que analisará as motivações de origem para os agentes e as suas estratégias de atuação.
- A Tabela 6 (ver página seguinte), onde se analisará a importância dos *fatores de clusterização* como impactos fundamentais para o desenvolvimento de uma cidade.

TABELA 5  
Quadro de análise das motivações de origem

Motivações de Origem		
Agentes Públicos/Privados	Planeamento	Fatores Históricos
<b>Cientes</b>	Maior diversificação oferta na cidade	Identificação local/emotiva
<b>Comerciantes</b>	Fator localização	Atração turística
<b>Municipais</b>	Dinamizar Segurança	Reabilitação e Preservação dos espaços públicos
<b>Nacionais</b>	Contributo na divulgação do fenómeno	Atração de clientes não residentes
<b>Internacionais</b>	Interesse em investir	Atração turística
<b>Infra-estruturas</b>	Melhores acessos Transportes Revitalização dos espaços	Monumentos de carácter histórico situados numazonanobre da cidade
<b>Dinâmica do fenómeno</b>	<b>Sub-fatores/ Fatores de desenvolvimento</b>	
<b>Emergente/Espontâneo</b>	A1 – Fatores históricos A2 – Fatores de localização A3- Interação em eventos <u>locais</u>	
<b>Planeado</b>	B1 – Incentivos para a criação de negócio por parte da Câmara Municipal B2 – Iniciativas de dinamização local B3 – Conciliação de negócio diurno e noturno	
<b>Como se processa a concentração de atividades comerciais?</b>		
➤ Através de <b>estratégias de negócio?</b> (Planeada)		➤ Ou devido ao <b>fator localização?</b> (Espontânea)
➤ <b>O certo é que ambos vêm vantagem num fator-chave – a complementaridade de negócio.</b>		
➤ Que gera: <b>Acumulação de atratividade</b>		➤ E conseqüentemente, gera: <b>Atração turística</b>

Fonte: Sistematização própria

A análise da (Tabela 5) tem como objetivo perceber como é que o *cluster* das *Galerias de Paris* emergiu e se desenvolveu, assim como compreender essa dinâmica a partir do testemunho dos vários agentes intervenientes que, através da realização de entrevistas, nos dão o seu ponto de vista relativamente à realidade do caso.

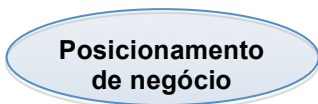
**TABELA 6**  
**Quadro de análise dos Fatores de Clusterização e de desenvolvimento do negócio**

Fatores de Clusterização	Sub-Fatores	Impactos	Barreiras
Dinâmica do Fenómeno	A1- Fenómeno Emergente	Iniciativas de criação de negócio	Falta de incentivos e auxílio por parte de entidades reguladoras
	A2- Fenómeno Planeado	Planeamento estratégico do <i>cluster</i>	Entraves a um planeamento estratégico em conjunto
Localização do negócio	B1- Importância da localização do negócio	Transportes e fáceis acessos Fatores de conveniência	Questões relacionadas com tráfego dificultado na zona e existência de poucos parques/lugares de estacionamento
Concentração de atividades comerciais	C1- Interação e parecerias C2 -Vantagens e desvantagens da proximidade C3- Procura e afluência do negócio	Iniciativas de dinamização Acumulação de atratividade	Falta de equilíbrio na afluência de pessoas de dia/noite Falhas no desenvolvimento de relações com o parceiro
Estratégias de negócio	D1- Cooperação D2- Competição D3- Coopetição	Posicionamento do negócio	Inexistência de acordo entre as partes ou possíveis quebras de laços de confiança Indefinição do mercado-alvo
Complementaridade do negócio	E1-Tipo e Aproveitamento de negócio E2- Propostas de diversificação	Desenvolvimento local Mega Clusters Atração turística Repercussões e perspectivas futuras	Efemeridade do negócio Gestão das repercussões nacionais e internacionais

Fonte: Sistematização própria

A análise da (Tabela 6) será direcionada para a dinâmica do fenómeno, para a concentração de atividades comerciais, para as estratégias de negócio, para a localização e complementaridade de negócio presente no *cluster* das *Galerias de Paris*. Através destes fatores de clusterização, chegaremos à identificação dos impactos resultantes deste *cluster*, tendo em conta as barreiras ao seu crescimento.

- É um fator importante que se encaixa entre o segundo e o terceiro nível, pois diz respeito ao modo de atuação do *cluster*, ao seu planeamento e a políticas estratégicas a seguir desde a sua origem.



**TABELA 7**  
Sistematização própria com base no Modelo de Kotler (1994) adaptado ao planeamento estratégico de um *cluster*

<b>Modelo de Kotler (1994)</b>	
<b>Planeamento estratégico de um cluster</b>	
<b>Principais concorrentes do cluster</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturas de clusters nacionais e internacionais</li> </ul>
<b>Vantagens e desvantagens competitivas do cluster</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégias de política de preço</li> <li>• Complementaridade entre os participantes</li> <li>• Aquisição de insumos</li> <li>• Acesso a informações e a instituições/bens públicos</li> </ul>
<b>Ameaças e oportunidades que o ambiente nacional e internacional oferece</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura adaptada</li> <li>• Presença noutras mercados</li> <li>• Efemeridade do cluster de negócio</li> <li>• Falta de coesão e de inovação</li> </ul>
<b>Estratégias e projectos de longo prazo para se alcançar o modelo desejado para a cidade.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos de Desempenho</li> <li>• Inovação no cluster</li> <li>• Formação de novos negócios</li> </ul>

Fonte: Kotler (1994)

Quanto à análise da (Tabela 7), prende-se com a importância de compreender o ambiente interno e externo, bem como as principais forças internas e externas que o *cluster* das *Galerias de Paris* constitui, de modo a obter-se completo conhecimento do tipo de *aglomerado* em questão, quer das duas forças como das suas fragilidades e perceber qual a melhor abordagem estratégica a adoptar.

## **Mega clusters**

Quando um *cluster* alcança uma posição de grande destaque enquanto aglomerado de negócio inserido numa determinada cidade, os seus impactos poderão ser maiores do que o esperado, representando múltiplas possibilidades de crescimento, quer em termos de futuras perspectivas de negócio que daí podem advir, quer em termos das repercursões que poderão vir a estender-se a outros meios de negócio que vejam vantagem em se associar às dinâmicas do mesmo.

Esta última parte do modelo de análise pretende explorar o conceito de *mega clusters*, inserido no grupo de análise relativo aos impactos que decorrem do fenómeno, aprofundando o conceito enunciado na revisão de literatura.

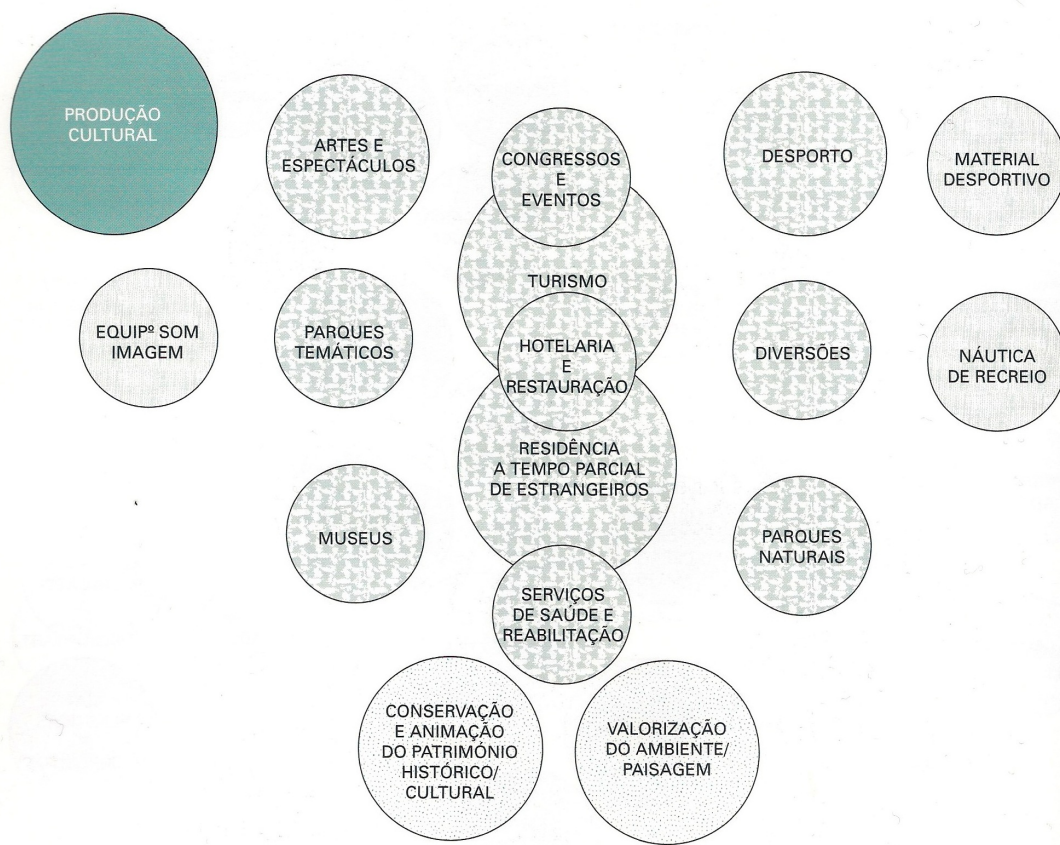
Por *Mega Cluster* entende-se um conjunto de atividades distintas, mas cujos bens ou serviços satisfazem a procura de uma mesma grande Área Funcional da Procura Final, recorrendo a competências básicas complementares e podendo explorar vantagens de interligação e articulação em rede, entre si e com outras entidades, nomeadamente as que permitem a acumulação do “capital imaterial” para o conjunto das empresas envolvidas (Chorincas, Marques, 2002).

No interior de um *Mega Cluster* funcionam alguns tipos de relações diferentes, mas o que importa destacar é a sua configuração, que permite a compreensão de um *cluster* de forma global; transpõe aquilo que é comum ocorrer no interior de um *cluster* focado num mesmo sector e segmento de negócio, para uma dinâmica de dimensão superior que possibilita a existência de complementaridade do *cluster* com outros negócios associados a sectores de negócio diferentes mas suplementares capazes não só de tornar a oferta mais completa, como de aumentar a procura, traduzindo-se esta ação numa situação benéfica para o agrupamento de empresas.

- **Exemplo:**

- Alimentação; Habitat; Moda; Lazer; Informação e Comunicação; Saúde.

**FIGURA 11**  
*Mega Cluster* representativo da área funcional: Lazer/Turismo

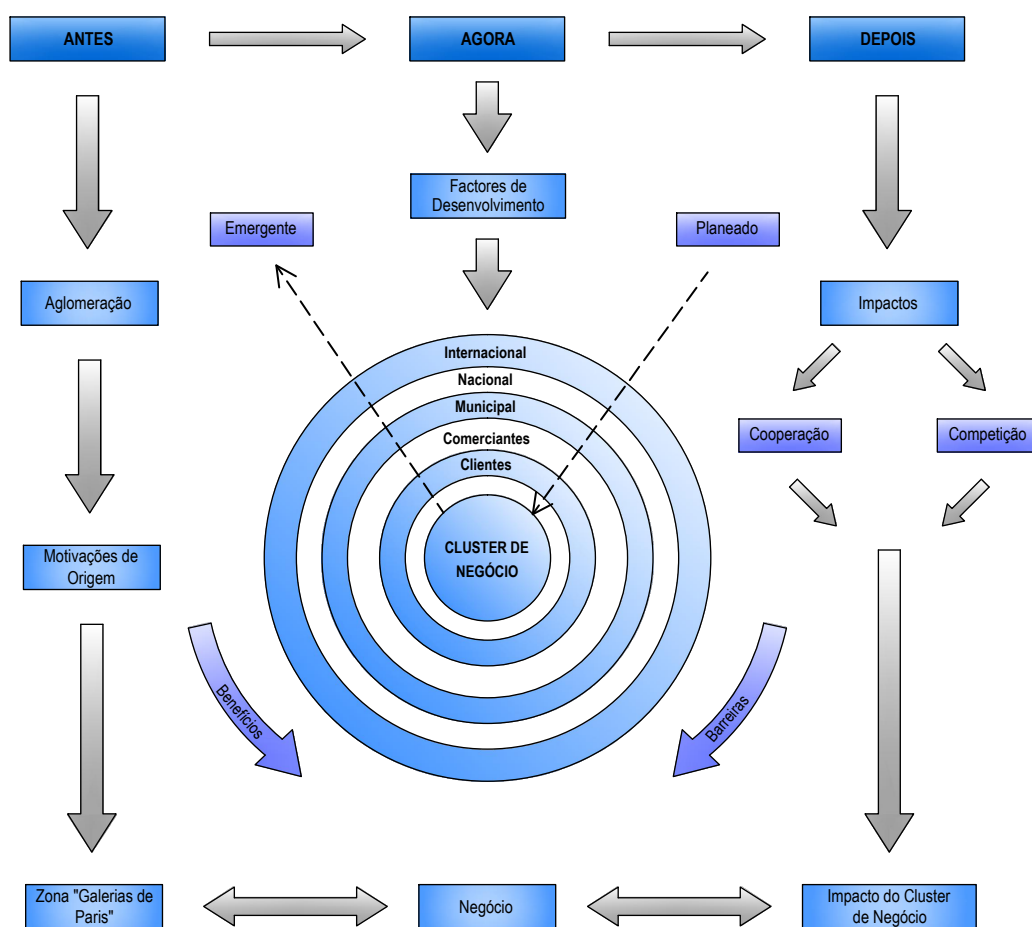


Fonte: “Clusters e Políticas de Inovação” Chorincas, Marques (2002)

A (Figura 11) ilustra bem esse entendimento e complementaridade presente entre áreas de negócio que operam de forma diferente, mas que, apesar disso, cooperam mutuamente. Além disso, o conteúdo da área funcional em questão, - lazer e turismo -, pode facilmente ser aplicado a este caso. Provavelmente, o único reparo a fazer seria o acréscimo da área de negócio - *bares* - no círculo central. Podemos dizer que o exemplo faz uma analogia com a Figura 6, presente na revisão de literatura baseada num estudo do sector turístico, dos autores Donaire, Silva & Gaspar (2009), representando uma visão global de três tipos de dimensões diferentes sobre as quais se pode analisar um *cluster*.

A complementaridade denotada entre as diversas atividades permite o desenvolvimento do *cluster* enquanto agrupamento, traduzida de forma mais eficiente na medida em que irá levar à geração de impactos mais significativos e coesos, pois o trespasses entre diferentes fases de suporte significará um maior apoio, sustentado na correlação das diversas áreas. Uma questão importante é o facto de se conseguir dar uma resposta mais eficaz ao fator de conveniência do consumidor, a fim de que este encontre a diversidade de oferta que procura, concentrada num mesmo local de forma prática e cómoda.

**FIGURA 12**  
**Esquema Síntese da análise global dos constructos**



Fonte: Esquematização própria

Por fim, a (Figura 12) apresenta-nos um esquema que decompõe todos os passos, até agora esclarecidos detalhadamente, de forma sucinta. As últimas três caixas representam os três níveis de análise teóricos correspondentes às

categorias de análise do estudo das *Galerias de Paris* na prática, como iremos ver no próximo capítulo.

### 3.2. Questões de investigação

No sentido de estudar e explorar a temática dos *clusters* de negócio correlacionados com a área comercial, mais propriamente do pequeno comércio, será utilizado o exemplo do *cluster* das *Galerias de Paris* no Porto.

Neste estudo, pretende-se analisar o *cluster* das *Galerias de Paris*, os fatores que estiveram na origem do fenómeno, assim como os seus fatores de desenvolvimento de *clusterização*, e as estratégias que estão a ser definidas para melhorar os seus impactos, combatendo o risco de efemeridade e potencializando a atração do crescente número de turistas à cidade, isto é, o seu contributo como acelerador do sector turístico na cidade do Porto.

O *cluster* em questão apresenta particularidades que o distinguem de qualquer outro fenómeno do mesmo género até então existente na cidade do Porto, não só por ter a seu favor o fator da localização, situado no berço da cidade, que já é, por si só, um cartão de visita para o consumidor, mas também porque tem crescido constantemente e a afluência de pessoas tem sido, desde sempre, muito positiva, ultrapassando fronteiras. Apesar disso, é fundamental compreender a dinâmica do *cluster* e as suas necessidades, com o objetivo de tirar o melhor proveito das suas componentes, garantindo uma base sólida que oriente o seu crescimento a médio e a longo prazo.

O presente estudo tem então como objetivo responder às seguintes questões de investigação:

1. Que **factores e motivações** estiveram na **origem do *cluster* das *Galerias de Paris***?
2. Este *cluster* **terá sido desenvolvido de forma emergente ou planeada**?
3. De que forma pode a **cidade do Porto potencializar o *cluster* de negócio das *Galerias de Paris*** de modo a desenvolver esta zona para **gerar maior impacto nacional e internacional**?

Para responder às questões levantadas serão realizadas pesquisas qualitativas de recolha de dados, com recurso a entrevistas semiestruturadas e a observações e apreciações diretas. As entrevistas serão realizadas aos vários agentes da cidade (públicos e privados) bem como a proprietários de negócio no local e a frequentes ou potenciais clientes do *cluster* (residentes ou não na cidade). Também serão feitas diversas observações diretas sobre a oferta, diversidade e complementaridade de negócio, de acordo com o planeamento estratégico e estruturas da cidade do Porto, tendo em conta as principais motivações dos consumidores. Os distintos dados obtidos irão ser tratados e servir de fundamento de modo a responder às questões de investigação referidas.

## Capítulo 4. Metodologia de investigação

### 4.1. O estudo de caso como método de pesquisa

A tendência do conceito de *clusters* associada ao sector do pequeno comércio é um assunto ainda pouco explorado, apesar de se notar, cada vez mais, um crescente interesse pela associação das duas temáticas. São, atualmente, muito poucos os estudos que abordam a temática dos *clusters* associada ao sector do comércio. Os exemplos são escassos pois prendem-se, na sua maioria, com a associação do conceito à linha do sector industrial.

Apesar das inúmeras publicações e trabalhos referentes à temática dos *clusters*, desde o trabalho de Marshall, no século XIX, continua sem existir uma definição consensual de *cluster*. Isto é, não existe na literatura apenas uma definição de *cluster* (Mcrae-Williams, 2002) e escolher uma definição vai de encontro ao propósito do estudo que irá ser explorado (Verbeek, 1999). Foi precisamente isso que aconteceu nesta investigação, ao adaptar o objeto de estudo, inserindo-o noutra realidade, o mais próxima possível da concepção do pequeno comércio.

O estudo de caso pretende ser uma analogia com uma pesquisa paradigmática, que possa vir a ser inserida num contexto real. Dessa forma, o estudo de caso rege-se pela lógica que guia as sucessivas etapas de recolha de dados, análise e interpretação da informação dos métodos qualitativos, salientando-se que o intuito da investigação é o estudo intensivo de um ou de apenas alguns casos (Latorre, 2003).

Para além disso, o que torna o estudo de caso tão importante numa situação destas é precisamente o facto da sua aplicabilidade a situações humanas e a contextos contemporâneos da vida real, ser tão facilmente manipulável e conseguida (Dooley, 2002). É nesse sentido que Dooley (2002) acrescenta ainda que investigadores oriundos de várias áreas se baseiam no método de investigação do estudo de caso para desenvolver teorias já concebidas, para produzir nova teoria, no intuito de contestar, refutar ou desafiar teoria, ou, simplesmente, para explicar uma situação adoptando outra perspectiva, estabelecendo uma base de aplicação de alternativas para determinadas

situações, para explorar ou para descrever um objecto ou fenómeno (p. 343-344).

Quanto à preferência pelo estudo de caso, Yin (2004) aconselha que esta escolha seja sustentada por estudos de fenómenos contemporâneos, em casos em que os comportamentos relevantes não possam ser manipulados e que permitam a obtenção de observações diretas e de entrevistas sistemáticas. O estudo de caso tem ainda a particularidade de tornar possível a recolha de dados de forma mais ampla, possibilitando a articulação de várias fontes de evidência ao mesmo tempo, como entrevistas, documentos, artefactos ou observações.

Outra questão importante para a utilização de estudos de casos é a possibilidade de cruzamento de fontes múltiplas de evidência que permitam o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, enquanto processo de triangulação de dados (Yin, 2004). Quer isto dizer que Yin (2004) acredita que, desta forma, se conseguirá, através de diferentes perspectivas de análise e de observação sustentadas por várias fontes distintas de informação, chegar-se a conclusões de estudo mais sólidas e provavelmente mais convincentes, vinculando um estilo de pesquisa mais profundo e irrefutável.

A entrevista tem sido considerada um dos instrumentos mais cruciais no método de investigação qualitativo e tem o poder de captar uma maior diversidade de opiniões e interpretações que as pessoas têm sobre a realidade. É precisamente através da entrevista que Stake (1995) refere que o investigador passa a ter em mãos a capacidade de captar essas múltiplas e oportunas realidades, inseridas num determinado contexto.

Também Flick (2004) partilha da mesma opinião, até porque as entrevistas semiestruturadas têm sido alvo de frequente utilização, precisamente por estarem associadas a essa tal expectativa de uma maior probabilidade de espontaneidade por parte dos sujeitos entrevistados, numa situação de entrevista estruturada de forma relativamente aberta do que numa entrevista standardizada ou num questionário.

## 4.2. Recolha de dados

### - Procedimento: recolha e tratamento dos dados

A presente investigação irá decorrer em três etapas diferentes, com recurso, quase sempre, à mesma técnica de recolha de dados, ainda que haja recurso a outras técnicas também.

Na primeira etapa, serão analisados os agentes públicos e privados da cidade do Porto. Esta análise será efetuada através de entrevistas pessoais semiestruturadas a responsáveis da Câmara Municipal, da Porto Lazer (agente público) e do Sindicato dos Bancários, da Porto Canal, da Time Out, da revista Viva, assim como a proprietários de estabelecimentos inseridos no *cluster* (agente público) e clientes.

Na segunda etapa, constatar-se-ão questões presentes na revisão de literatura dos fatores de desenvolvimento de um *cluster*, da sua dinâmica e estratégias de organização, através de entrevistas pessoais, igualmente efetuadas aos mesmos agentes mencionados anteriormente. Através de um cruzamento dos dados finais, poderemos obter uma melhor compreensão das reais motivações que servem como entrave à formação de *clusters* numa respectiva área.

Por último, a terceira e última etapa prender-se-á com os impactos causados pelo *cluster* das *Galerias de Paris* na cidade do Porto. Aqui, a análise dos fatores será realizada não só através da realização de entrevistas pessoais semiestruturadas dirigidas aos agentes económicos intervenientes, como será feita a observação direta de cada um dos fatores, tendo em conta a análise das motivações e barreiras ao desenvolvimento ou crescimento do *cluster* para gerar impactos na cidade do Porto.

**FIGURA 13**  
**Procedimentos de análise**



**Fonte: Sistematização própria**

Ao longo da investigação foram usados dados provenientes de fontes primárias (entrevistas e observações diretas) e fontes secundárias (dados obtidos através de estudos e planos regionais, portais de web e de informações de sites).

#### **4.2.1. Fontes primárias**

A entrevista foi a técnica de recolha de dados mais utilizada neste estudo, tendo sido realizadas 19 entrevistas semiestruturadas, organizadas de acordo com as suas características sociais (pública, privada e outro tipo de intervenientes - clientes), como a seguir se explicita:

##### **Participantes:**

As primeiras cinco entrevistas, correspondentes à categoria municipal, são três delas direcionadas para agentes públicos e as outras duas para agentes privados (guião de entrevistas no apêndice I).

**TABELA 8**  
**Participantes das entrevistas e respectivos objetivos**

<b>Entrevistado</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Entrevistas Municipais</b>	
<b>Dr.<sup>a</sup> Alexandra Rodrigues Chefe de Divisão Municipal de Informação Geográfica</b>	Perspectiva Municipal e informação sobre a ação da Câmara Municipal sobre o cluster.
<b>Dr.<sup>a</sup> Ana Azevedo Representante da Chefe de Divisão do Acolhimento Turístico Colaboradora do Opportunity city</b>	Perspectiva Municipal com foco no âmbito internacional – no sector turístico da cidade do Porto.
<b>Dr.<sup>o</sup> Henrique Rêgo membro da Direção do Sindicato dos Bancários do Porto,</b>	Perspectiva Municipal, administrativa e burocrática do funcionamento do cluster.
<b>Dr.<sup>o</sup> Nuno Lemos Engenheiro colaborador da Instituição Porto Lazer,</b>	Pareceria com a Câmara Municipal - importância do papel de instituições dinamizadoras da cidade.
<b>Dr.<sup>a</sup> Marta Azevedo, Jornalista da Revista Viva Porto</b>	Perspectiva de órgãos de Comunicação locais que divulgam informação sobre o cluster.
<b>Entrevistas Nacionais</b>	
<b>Dr.<sup>a</sup> Cláudia Fonseca, Jornalista e Pivôt do Porto Canal</b>	Perspectiva dos media e respectiva abordagem em relação ao cluster.
<b>Dr.<sup>o</sup> Jorge Lopes, Editor da Time Out Porto</b>	Perspectiva dos órgãos de Comunicação locais, nacionais e com abrangência internacional - que divulgam informação sobre o cluster.
<b>Entrevistas a Comerciantes</b>	
<b>Sr.<sup>o</sup> José Martins, Sócio e Responsável pelo Café Piolho</b>	Perspectiva de agentes comerciais – no setor de bar/restauração – que compõem o cluster.
<b>Sr.<sup>o</sup> Filipe Santos Teixeira, Sócio e Proprietário do bar/discoteca Plano B</b>	Perspectiva de agentes comerciais – no setor de bar/discoteca – que compõem o cluster.
<b>Sr.<sup>o</sup> Delfim Duarte, Proprietário do Bar Itaipú</b>	Perspectiva de agentes comerciais – no setor de confeitaria/restauração (dia), bar (noite) – que compõem o cluster.

Srº Nuno Freitas, <i>Sócio e Proprietário do Restaurante Italiano “Pizzas and Drinks”</i>	Perspectiva de agentes comerciais – no setor da restauração complementado com negócio de estadia, hostel – que compõem o cluster.
Srº João Garcia, <i>Proprietário do Armazém de Tecidos</i>	Perspectiva de agentes comerciais – no setor têxtil – sobrevivente à fase de decadência local que compôs o cluster.
<b>Entrevistas a Clientes</b>	
Quatro cidadãos residentes no Porto	Perspectiva de clientes locais – frequentadores do cluster.
Um cidadão residente em Lisboa	Perspectiva de cliente – visitante exterior – que conhece o cluster.
Um cidadão turista	Perspectiva de cliente – internacional – que conhece o cluster.

**Fonte:** Sistematização própria

E por último, as seis entrevistas foram realizadas a **clientes** essencialmente numa faixa etária compreendida entre os 20 e 30 anos (*no entanto, de forma a obter um maior cruzamento de dados foi realizada uma entrevista a um cliente com idade acima dos 40 anos*). Os participantes são quase todos portugueses, à exceção de dois: um, cliente não local, natural de Lisboa; outro, um cliente turista brasileiro (guião de entrevista no apêndice VIII)<sup>11</sup>.

Servem como entrevistas direcionadas ao âmbito internacional, a que foi realizada no departamento de Turismo da Câmara Municipal, à Dr<sup>a</sup> Ana Azevedo, Colaboradora da Opportunity city, a que foi realizada à revista Time Out Porto, ao editor Jorge Lopes, que nos indicou que a revista conta com segmento-alvo internacional, orientado para os turistas em geral, e ainda uma publicação trimestral direcionada para os turistas estrangeiros, bem como, uma entrevista realizada a um turista de nacionalidade brasileira.

<sup>11</sup> Ver apêndices de outras entrevistas, de I a VII.

#### 4.2.2. Fontes secundárias

Para além disso, foram recolhidos dados a partir de fontes secundárias, através do recurso a portais da Web, de folhetos informativos concebidos pelas instituições e alguns estudos municipais referentes à cidade do Porto.

Seguem-se alguns dos sites consultados:

- Sociedade de Reabilitação Urbana – Porto Vivo (<http://www.portovivosru.pt>)
- Oportunity (<http://www.portoturismo.pt>)
- Câmara Municipal do Porto (<http://www.cm-porto.pt>)
- Porto e Norte (<http://visitportoandnorth.travel>)
- Oportocool. (<http://oportocool.wordpress.com>)
- Área Metropolitana do Porto (<http://www.amp.pt>)

E foram consultados alguns estudos municipais, tais como:

##### **Instrumentos:**

A escolha da entrevista como técnica de recolha de dados teve como intuito complementar a parte teórica do estudo, com uma aproximação a questões pertinentes referentes ao estudo de caso do *Cluster das Galerias de Paris* no Porto. Para isso, foi necessário estabelecer contatos com uma série de entidades de carácter público e privado, quer de base municipal, nacional e internacional, quer com clientes e comerciantes que, de alguma forma, se encontram relacionados, direta ou indiretamente, com o fenómeno em questão. Além disso, com esta aproximação, de contato pessoal, na recolha de informação, foi possível apurar e aprofundar de que forma é que estes agentes dinâmicos se complementam e estabelecem conexão mútua.

Após a recolha, foi utilizado o programa Nvivo para o tratamento de dados qualitativos, de modo a categorizar e a sistematizar toda a informação obtida ao longo do processo de investigação.

## Capítulo 5. Estudo de caso: As Galerias de Paris no Porto

### 5.1. Introdução

Este capítulo tem como objetivo a análise do caso do *cluster* das *Galerias de Paris*, no Porto, tendo em consideração as motivações de origem e os fatores de desenvolvimento de um *cluster*, de acordo com os impactos que pode alcançar dentro e fora do país. Assim sendo, importa identificar as motivações, não só de origem como também os fatores de desenvolvimento de *clusterização* presentes na realidade do caso das Galerias de Paris, para melhor compreender qual o planeamento estratégico mais eficiente a adoptar, com vista à potencialização do desenvolvimento da cidade do Porto, e ainda, ao alinhamento positivo de outros tipos de impactos locais, nacionais e internacionais.

### 5.2. Breve descrição da zona das Galerias de Paris na cidade do Porto

A cidade do Porto é a capital do Distrito do Porto e os limites do concelho do Porto correspondem, exatamente, aos limites da cidade, com aproximadamente 238.954 habitantes, sendo esta constituída por 15 freguesias (INE 2004).

Trata-se de uma cidade histórica, classificada pela UNESCO como património mundial, em 1996. As suas origens são bastante remotas e, por isso, torna-se bastante atrativa ao turismo histórico e cultural. Anualmente, conta com milhares de turistas vindos de todo o mundo, com especial predominância de turistas oriundos de países europeus e do Brasil, (Gabinete de estudos e planeamento, 2011).

A designação de *Baixa do Porto* abrange a zona das Galerias de Paris, que se encontra posicionada numa área central da cidade, muito perto da Avenida dos Aliados, considerada por muitos como a “sala de visitas” do Porto. É aqui onde se posiciona a maior parte dos serviços relacionados com o centro cívico (grande parte dos bancos, das agências de seguros e da maior parte do

comércio), as grandes ruas comerciais, como a Rua de Santa Catarina, bem como o mercado tradicional do Bolhão, a histórica estação ferroviária de São Bento e vários monumentos importantes, como a Igreja das Carmelitas, a Torre dos Clérigos, entre outros, próximos da zona ribeirinha.

**TABELA 9**  
Breve descrição do *cluster* do Caso Galerias de Paris

### Declínio

No entanto, não se pode dizer que esta zona tenha permanecido intacta como zona central de serviços, pois a certa altura grande parte desses negócios sofreram uma densa descentralização a favor de outras zonas vistas como mais “convenientemente” na cidade.

Nos últimos tempos, a Baixa do Porto veio a perder grande parte do seu protagonismo devido a uma série de fatores relacionados com:

- a decadência de uma zona importante do centro histórico da cidade
- a descrença e falta de aposta depositada na zona relativamente ao investimento em novas oportunidades de negócio.

Outro factor impulsionador da desertificação da baixa do Porto ficou a dever-se à grande descentralização que ocorreu essencialmente no final dos anos 80 e início dos anos 90, que levou à deslocação de um elevado número de pessoas da zona da *Baixa*, a favor de outras zonas da cidade tal como a Boavista, Antas ou Foz, e ainda à criação das “cidades dormitório” de Matosinhos, Vila Nova de Gaia e Maia, com a consequente deslocação de habitantes e negócios para esses locais.

Além disso, as inconstantes fases pautadas por altos e baixos em que os baixos prevaleciam, levaram a zona a tornar-se devoluta e entregue ao abandono. Consequentemente, a *Baixa* passou a ser uma zona cada vez menos residencial, o que tornou isso evidente na falta de procura e afluência de pessoas nas ruas, logo, na desvalorização da zona para investimentos futuros, e, mais tarde, na degradação de grande parte dos edifícios e arruamentos.

Se, de dia, a zona gerava movimentação graças ao pequeno comércio e serviços ainda existentes, à noite seria quase impossível encontrar alguém na rua a partir das vinte e uma horas.

## Renascimento

Gradualmente, começaram a surgir movimentos que tinham como iniciativa procurar combater a desertificação populacional e a degradação do património edificado. Nesse sentido, foi criada a *Porto Vivo, SRU – Sociedade de Reabilitação Urbana da Baixa Portuense*, que quando questionada para a realização de uma entrevista, explicou que apesar da sua ação de revitalização se estender pelo centro histórico do Porto, considerado Património Mundial, não é responsável pela intervenção da reabilitação referente à zona das *Galerias de Paris*. Ao que parece, quem fica encarregue com esta zona é a própria Câmara Municipal do Porto.

Mas este “renascimento” da Baixa, deve-se sobretudo, a um movimento recente, o aparecimento progressivo de um elevado número de estabelecimentos de animação noturna, essencialmente na área de negócio de bares, cafés e restauração concentrados nesta zona. Merece especial ênfase a chamada zona do “Piolho”, um centenário café entre o *Hospital de Santo António* e a Praça dos Leões, com acesso direto às *Galerias de Paris*, que também faz parte a e *Cândido dos Reis*. Dada a súbita afluência em massa de jovens a este café que, outrora, fora o ponto de encontro de pais e avós, deu-se o boom da “Movida Portuense” da cidade que, progressivamente, se foi estendendo pelas ruas limítrofes, constituindo um segmento de mercado atrativo para novos investidores.

Nos últimos tempos, a zona das *Galerias de Paris* tornou-se o principal foco de atração de pessoas para a *Baixa* do Porto, que não parou de surpreender, fruto da aposta de muitos estabelecimentos de negócio no local. Atualmente, esta zona é um dos polos de atratividade de pessoas, arrastando consigo, muitas outras “vértebras” do local situadas ao redor do coração da cidade.

**Fonte: Sistematização própria**

## 5.3. Análise dos resultados

### 5.3.1. Descrição do sistema de categorias

No decorrer da análise dos dados recolhidos foi necessário proceder à criação de categorias de modo a permitir a codificação e posterior interpretação das informações recolhidas, a partir das entrevistas realizadas.

O conjunto de categorias tem como fundamento, numa primeira fase, a aplicação do conteúdo da revisão bibliográfica e, conseqüentemente, a informação obtida com o guião da entrevista, tendo este sido posteriormente acertado de acordo com os objetivos vinculativos do presente estudo.

**FIGURA 14**  
Categorias de 1ª e 2ª geração do Nvivo

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Zona Galerias de Paris	0	0	25-03-2013 15:45	MC	27-03-2013 16:53	MC
Localização de Negócio	0	0	25-03-2013 15:46	MC	25-03-2013 15:46	MC
Identificação do local	14	15	25-03-2013 15:46	MC	02-04-2013 18:11	MC
Fatores históricos	17	20	25-03-2013 15:46	MC	02-04-2013 18:35	MC
Atração Turística	19	25	25-03-2013 15:47	MC	02-04-2013 18:40	MC
Segurança	5	5	25-03-2013 15:47	MC	25-03-2013 17:53	MC
Motivações para adesão	0	0	25-03-2013 15:46	MC	25-03-2013 15:46	MC
Cliente	14	20	25-03-2013 15:47	MC	02-04-2013 18:34	MC
Comerciante	12	16	25-03-2013 15:47	MC	02-04-2013 18:31	MC
Negócio	0	0	25-03-2013 15:45	MC	27-03-2013 16:53	MC
Atividade de Negócio	0	0	25-03-2013 15:47	MC	25-03-2013 15:47	MC
Tipo e Aproveitamento do Negócio	15	19	25-03-2013 15:50	MC	02-04-2013 18:53	MC
Propostas de Diversificação	13	15	25-03-2013 15:50	MC	02-04-2013 18:49	MC
Incentivos para a Criação do Negócio	10	20	25-03-2013 15:48	MC	02-04-2013 18:43	MC
Afluência do Negócio	0	0	25-03-2013 15:49	MC	25-03-2013 15:49	MC
Procura e Afluência do Negócio	12	22	25-03-2013 15:51	MC	02-04-2013 18:51	MC
Conciliação de Negócio Diurno e Nocturno	17	24	25-03-2013 15:51	MC	02-04-2013 18:19	MC
Iniciativas de Dinamização	11	21	25-03-2013 15:51	MC	02-04-2013 18:55	MC
Vantagens da Localização do Negócio	0	0	25-03-2013 15:49	MC	05-04-2013 16:24	MC
Cliente	11	12	25-03-2013 15:52	MC	02-04-2013 18:41	MC
Comerciante	10	12	25-03-2013 15:52	MC	27-03-2013 18:45	MC
Aglomeração	0	0	25-03-2013 15:49	MC	25-03-2013 15:49	MC
Emergente ou Planeado	18	24	25-03-2013 15:52	MC	02-04-2013 18:23	MC
Posicionamento face à Concorrência	18	21	25-03-2013 15:52	MC	02-04-2013 18:12	MC
Vantagens e Desvantagens da Proximidade	13	18	25-03-2013 15:53	MC	02-04-2013 18:53	MC
Interação em eventos locais	11	12	25-03-2013 15:53	MC	02-04-2013 18:54	MC
Impacto do Cluster de Negócio	0	0	25-03-2013 15:45	MC	27-03-2013 16:53	MC
Repercussão e Acompanhamento	0	0	25-03-2013 15:53	MC	25-03-2013 15:53	MC
Nacional	7	11	25-03-2013 15:54	MC	02-04-2013 18:44	MC
Internacional	12	17	25-03-2013 15:54	MC	02-04-2013 18:53	MC
Perspetivas Futuras	0	0	25-03-2013 15:53	MC	25-03-2013 15:53	MC
Dimensão Territorial	17	17	25-03-2013 15:54	MC	02-04-2013 18:42	MC
Elementaridade do Negócio	18	22	25-03-2013 15:54	MC	02-04-2013 18:52	MC
Perspetivas de Negócio	15	17	25-03-2013 15:54	MC	02-04-2013 18:55	MC
Material Não Codificável	18	26	25-03-2013 15:49	MC	02-04-2013 17:25	MC

Fonte: Sistematização própria

Como se pode verificar na figura anterior, foi desenvolvido um sistema constituído por três categorias de primeira ordem: *Zona Galerias de Paris (1)*;

*Negócio (2); Impacto do Cluster de Negócio (3)*, sendo que para todo o tipo de informação considerada desnecessária para o estudo criou-se a *free node* “Informação não codificável”. Para uma caracterização com maior detalhe poder-se-á observar o anexo (cf. ANEXO B).

A categoria de primeira geração “**Zona Galerias de Paris (1)**” divide-se em duas categorias de segunda geração: “Localização do Negócio (1.1)”, que é constituída por quatro categorias de terceira geração, e “Motivações para adesão (1.2)”, com duas categorias de terceira geração. Esta divisão em duas subcategorias permitiu-nos distinguir as características do local - identificação do local (1.1.1), factores históricos (1.1.2), atração turística (1.1.3), segurança (1.1.4) - das questões relacionadas com as motivações que estão em causa na procura e adesão ao mesmo, nomeadamente de duas perspectivas - cliente (1.2.1), comerciante (1.2.2).

A categoria “**Negócio (2)**” também segue a lógica da categoria anterior e é composta por cinco categorias de segunda geração:

“Atividade de Negócio (2.1)”, que se divide em duas categorias de terceira ordem relacionadas com questões sobre o tipo de negócio, “Tipo e Aproveitamento de Negócio (2.1.1)”, “Propostas de Diversificação (2.1.2)”;

“Incentivos para a Criação de Negócio (2.2)”, referente à existência de incentivos ou de factores motivadores para impulsionar a criação de negócios;

“Afluência de Negócio (2.3)” subdivide-se em três categorias de terceira geração, referentes a aspectos identificativos do tipo de *cluster* em questão e de possíveis contornos: “Procura e Afluência do Negócio (2.3.1)”, “Conciliação do Negócio Diurno e Noturno (2.3.2)” e “Iniciativas de Dinamização (2.3.3)”;

“Vantagens da Localização do Negócio (2.4.)” divide-se em duas categorias e está relacionada com o facto se poder analisar até que ponto a localização é um aspecto importante, tanto para o “Cliente (2.4.1)”, quanto para o “Comerciante (2.4.2);

E, finalmente, a “Aglomeracão (2.5)”, referente a questões mais práticas da

formação do fenómeno de aglomeração - “ Emergente vs Planeada (2.5.1)”, “Posicionamento face à Concorrência (2.5.2) ”, “Vantagens e Desvantagens da Proximidade (2.5.3)” e “Interação em eventos locais (2.5.4)”.

E, por último, a categoria “**Impacto do Cluster de Negócio (3)**” que se divide em duas categorias essenciais de segunda geração: “Repercussão e Acompanhamento (3.1)” com duas categorias de terceira geração e “Perspectivas Futuras (3.2)”, com três categorias de terceira geração.

Esta divisão em duas sub-categorias permitiu-nos distinguir dois campos distintos onde é indicado o impacto gerado pelo *cluster*, o modo como é difundido e as conseqüentes repercussões denotadas pelos participantes, sendo que essa amplitude pode ser sentida a nível “Nacional (3.1.1)” ou a nível “Internacional (3.1.2)”; por último, relativamente à categoria “Perspectivas Futuras”, temos as seguintes divisões, “Dimensão Territorial (3.2.1)”, “Diversidade de Negócio (3.2.2)” “Perspectivas de Negócio (3.2.3)”.

Posto isto, irá ser feito o cruzamento das categorias exploradas através do Nvivo, decompondo-as no conteúdo da revisão literária, correspondendo ao modelo de análise que este trabalho se propõe estudar, juntamente com as questões de investigação e os objectivos que interessa focar no presente estudo para a discussão e conclusão dos resultados obtidos.

### **5.3.2. Percursos e discursos sobre pequeno comércio e *clusters* de negócio: uma proposta de síntese dos resultados obtidos**

Os resultados apresentados de seguida referem-se à análise de conteúdo das entrevistas, com recurso ao software Nvivo 9 e ao recurso de um modelo de análise concebido por sistematização própria, organizados de acordo com os objetivos e questões de investigação que foram colocadas (cf. ANEXO D).

Será realizada uma apresentação de carácter descritivo, uma vez que se trata da reconstrução de um percurso pautado por diferentes etapas que marcam o processo de formação de um *cluster* de negócio, até se chegar a uma fase mais avançada que evidencie as características que tornam um *cluster* mais completo enquanto fenómeno com potencial de desenvolvimento económico

e geográfico. Iremos, então, recorrer ao discurso de vários casos referentes a diferentes tipos de atuação e de participantes relacionados com o fenómeno, obtidos através da realização de entrevistas e compreender os seus testemunhos como distintas e enriquecedoras perspectivas do caso real e de acordo com os parâmetros de análise. Deste modo, serão mencionados cinco constructos de análise essenciais para o estudo: é o caso da perspectiva dos clientes, do comércio, de entidades municipais e nacionais, assim como da referência internacional. Estes são os constructos base que servirão como veículo de obtenção da informação correspondente à realidade, à luz do caso do *cluster* de negócio das *Galerias de Paris*, no Porto.

Apesar da organização das categorias de análise resultantes do recurso ao programa Nvivo 9 ser bastante próxima dos traços presentes no modelo de análise, irá ser feita uma adaptação da estrutura da análise dos resultados, de maneira a complementar e a relacionar da forma mais apropriada os fundamentos que definem este estudo por ordem de importância e de acordo com as evidências que interessam realçar.

### 5.3.3. Identificação dos Agentes de Negócio

**TABELA 10**  
Identificação dos Agentes de Negócio intervenientes no *cluster* *Galerias de Paris*

Clientes	Comerciantes	Municipais	Nacionais	Internacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Residentes e não residentes na cidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bares, restaurantes, e cafés</li> <li>✓ Armazém de tecidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Câmara Municipal</li> <li>✓ Sindicato dos Bancários</li> <li>✓ Porto Lazer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Porto Canal</li> <li>✓ Revista Time Out</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Câmara Municipal – Departamento de Turismo</li> <li>✓ Revista Time Out</li> <li>✓ Turista</li> </ul>

Fonte: Sistematização própria

De acordo com esta tabela introdutória, ficamos com informação sobre os entrevistados, consoante os seus domínios de ação no *cluster* das *Galerias de Paris*.

Estes parâmetros de análise irão ser respeitados, mencionadas e avaliados de acordo com a informação recolhida mas de forma a aplicarem-se à estrutura fundamentada no modelo de análise. Por isso, estas categorias de agentes de negócio irão ser submetidas a uma divisão em dois grupos de análise, *Agentes Públicos* e *Agentes Privados*, que irão permitir o cruzamento de informações entre as duas partes, conforme a sua respectiva identificação no caso.

## **5.4. Análise Grupo das Motivações de Origem - (1ª Fase)**

Ninguém sabe muito bem explicar como começou a chamada *Movida* do Porto, mas o facto é que se foi espalhando por várias ruas do centro da cidade. Os bares foram aparecendo como “cogumelos” nos quarteirões junto à Torre dos Clérigos e, nas primeiras noites quentes, os clientes começaram a preferir a conversa no meio da calçada, ao ar livre, de copo na mão, em alternativa a estarem enfiados dentro de quatro paredes. O certo é que nas Ruas das *Galerias de Paris*, mesmo nas noites frias, se enchem os passeios e são vários os bares que servem os que passam. Assim o descreve o Jornal de Notícias (2013), que revela a amplitude que o aparecimento do fenómeno tem causado.

### **5.4.1. Motivações presentes no Planeamento**

Na formação de *clusters* de negócio, o planeamento local da cidade reveste-se de enorme importância para o seu sucesso. É importante criar e desenvolver estratégias que permitam satisfazer as necessidades dos mercados e públicos-alvo, quer de segmento de negócio, quer da oferta de produtos e serviços disponibilizada, como um princípio importante para os *clusters*. Deste modo, para potencializar o *cluster* de negócio, é então fundamental a coordenação de esforços conjuntos por parte dos agentes locais, quer sejam públicos quer sejam privados.

#### **5.4.1.1. Agentes Públicos**

Desde os tempos do declínio da zona das *Galerias de Paris*, muito antes de ser reconhecida desta forma, que os agentes públicos da cidade tiveram consciência da relevância do seu papel como incentivo da valorização de alguns pontos da cidade. A zona da *Baixa* do Porto, com a descentralização local, passou a ser um núcleo de preocupação e intervenção por parte de algumas dessas entidades.

Na cidade do Porto, a **Câmara Municipal** foi um dos agentes públicos mais ativos na intervenção deste *cluster*. Nesse sentido, a Câmara Municipal criou uma pareceria com a "*Porto Lazer*", empresa municipal sob a tutela, por inteiro da Câmara, responsável por monitorizar uma série de eventos diurnos e noturnos com vista à dinamização da cidade do Porto, principalmente na zona da *baixa*.

Quando colocada a questão acerca do aparecimento deste fenómeno, as opiniões divergem mas não deixa de ser evidente a existência de uma unanimidade quanto à relevância de uma forte aposta exercida na dinamização do centro da cidade, claramente, por parte do executivo da Câmara Municipal presidido por Rui Rio, em 2001 (ano em que a cidade do Porto foi considerada a *Capital Europeia da Cultura*).

"... verificou-se que havia uma descentralização em termos locais, essencialmente na década de 90, em que os locais de dinamização eram fora do centro da cidade e havia uma necessidade de povoar a baixa do Porto, e o que foi feito foi claramente uma aposta na dinamização, dinamização essa através da SRU que tem a ver com a reabilitação urbana, mas acima de tudo há algumas questões que as pessoas não têm perceção mas que deram origem a tudo isto."

Eng<sup>o</sup> Nuno Lemos, colaborador da "*Porto Lazer*"

A visão da *Porto Lazer* tinha a ver com dinamização, com "Fazer mexer o Porto", apoiando-se numa lógica criativa, inovadora, integradora, facilitadora, responsável e sustentável que acrescentasse valor à cidade (Relatório & Contas, 2012).

“Se repararmos na década de 90 ninguém pensava em ir para a baixa, porque era um sítio escuro, mal frequentado. Portanto houve um trabalho feito em termos de estrutura, obra e de atividade e obviamente planeando eventos que iam acontecendo na baixa, assim como este tipo de ações que são feitas durante o dia, planeando a reestruturação das próprias ruas, ou seja, houve um investimento que hoje em dia se está a refletir na afluência de pessoas.”

**Engº Nuno Lemos**, colaborador da “Porto Lazer”

Segundo Dr. Nuno Lemos, as motivações de origem são mais complexas que aquilo que possam parecer; a *baixa* do Porto foi sofrendo algumas alterações ao longo dos tempos de forma a tornar-se uma zona mais apta a receber pessoas e, para isso, há que ter em consideração todo um importante trabalho de reestruturação por detrás do plano de melhoramento da cidade.

“Fizemos um projeto de reabilitação, o Porto 2001 que fez a reestruturação em termos de espaço público e em termos de espaço urbano de edifícios... é a Porto Vivo, que é uma instituição mais recente, que está a fazer a requalificação ali das Cardosas e fez o quarteirão da Rua das Flores, portanto tenta recuperar só a zona central e a zona histórica da cidade.”

**Dr.ª Alexandra Rodrigues**, *Chefe de Divisão Municipal de Informação Geográfica*

O certo é que por mais complexas que possam ser as razões de origem, subjacentes à realidade dos factos do fenómeno em questão, não se pode negar o explícito interesse por parte da Câmara Municipal na requalificação dos edifícios do centro histórico e na revitalização da *Baixa* do Porto, com o intuito de se aumentar a procura e afluência de pessoas, em plena fase de estagnação local da cidade.

“Um deles foi claramente a alteração da tipologia da Avenida dos Aliados, que antes não permitia que houvessem grandes eventos na sala de visitas da cidade, e que através da reabilitação e dinamização feita na Avenida dos Aliados, o que se começou a perceber é que para além de todos esses sítios adjacentes, a própria zona dos Clérigos, a própria zona das Galerias de Paris, a própria zona da Praça de Filipa de Lencastre, a Praça D.João I, tudo isso foi reestruturado.”

**Engº Nuno Lemos**, colaborador da “Porto Lazer”

Além disso, os projetos estratégicos realizados sustentam a necessidade de se trabalhar incidindo em toda a zona da *Baixa*, explicando-se o enfoque sobre a zona das *Galerias de Paris*, como consequência de motivações na ordem de interesses por parte de comerciantes.

E, por isso, apesar da existência desses projetos e desse interesse eminente por parte da Câmara em movimentar a zona, faltava o impulso de começar a pô-los em prática e compreender qual seria o melhor método para o fazer. Talvez tenha sido isso que tenha gerado uma certa dualidade de opiniões em relação à verdadeira origem do *cluster* das *Galerias de Paris*: se teria ocorrido maioritariamente por estímulo de agentes públicos ou privados.

“Porque é que terá aparecido desta forma? Eu acho que foi justamente isso, aproveitar um espaço quase morto na cidade, largamente abandonado tanto de dia como à noite, mas sobretudo à noite... dado o estado de ruína em toda aquela zona... acho que foi um bocado fruto da visão, da inteligência e perspicácia das primeiras pessoas que começaram a criar todos estes negócios novos nesta zona, acho que foi sobretudo por elas que tudo isto aconteceu.. perceberam que havia ali uma oportunidade..”

Dr.<sup>a</sup> Ana Azevedo, *Departamento de Turismo Câmara Municipal do Porto*

Os próprios agentes públicos, apesar de conhecidas as propostas vinculadas ao Município da cidade, também revelam algum contrassenso e imprecisão dos factos, explicando a ocorrência do processo de forma natural, mas não deixam de lado um certo mérito por parte dos agentes privados, enquanto maiores motivadores de intervenção no local, que depressa manifestaram interesse em investir num negócio na zona, recorrendo aos agentes públicos, nesse sentido, sempre que necessário.

Outra questão importante intrinsecamente relacionada com a origem deste *cluster* é o carácter universitário associado ao local. A zona das *Galerias de Paris*, antes de se tornar no que é na atualidade, vivia praticamente da afluência de estudantes universitários que se começaram a reunir na conhecida zona do *Piolho*, pouco mais acima, situada proximamente a algumas universidades, como iremos ver já a seguir.

#### **5.4.2. Motivações presentes nos Fatores históricos**

Uma das particularidades que a cidade do Porto tem é que enquanto em tempos os turistas vinham apenas pelo afamado “vinho do Porto”, pela História, pelo Património da Humanidade, pelas ruas de bilhete-postal e pelo encanto decadente de ver casas com roupa lavada exposta nas varandas, de

uma forma tão característica, hoje a realidade é outra; atualmente as motivações são outras. Quando os turistas chegam, deparam-se com uma cidade que passou por um “tratamento” de cosmopolitismo, tendo sido várias as “cirurgias plásticas” feitas nos seus recantos urbanos mais sombrios e que trouxeram uma nova vida à cidade (Miguel Carvalho, 2013).

O Porto é uma cidade que possui fortes marcas históricas, das quais se destacam importantes monumentos, tradições seculares, a existência de cafés centenários e todo um tecido urbano marcado pelas origens medievais da cidade. Por outro lado, tem-se vindo a trabalhar não só em relação ao planeamento interventivo local por parte de políticas municipais, como se tem potencializado a sua oferta no mercado internacional, tornando a região cada vez mais atrativa e mais apta a receber. Como afirma Susana Ribeiro, diretora municipal de Turismo: “O mundo fala de nós” e, definitivamente, não há dúvidas de que o Porto, neste momento, está na moda.

Como vimos na revisão literária, este tipo de *clusters* como o das *Galerias de Paris* tem grande tendência em se posicionar essencialmente quando há “...interesse em ocupar áreas de prestígio, com interesse histórico, ou com outras condições paisagístico-arquitetonicamente relevantes...”, até porque é comum assistirmos a isso noutras capitais europeias”, Madrid é um bom exemplo disso, assim como Barcelona (Fernandes, 1997, citado por Oliveira, 2000, pág. 12).

#### **5.4.2.1. Agentes Privados**

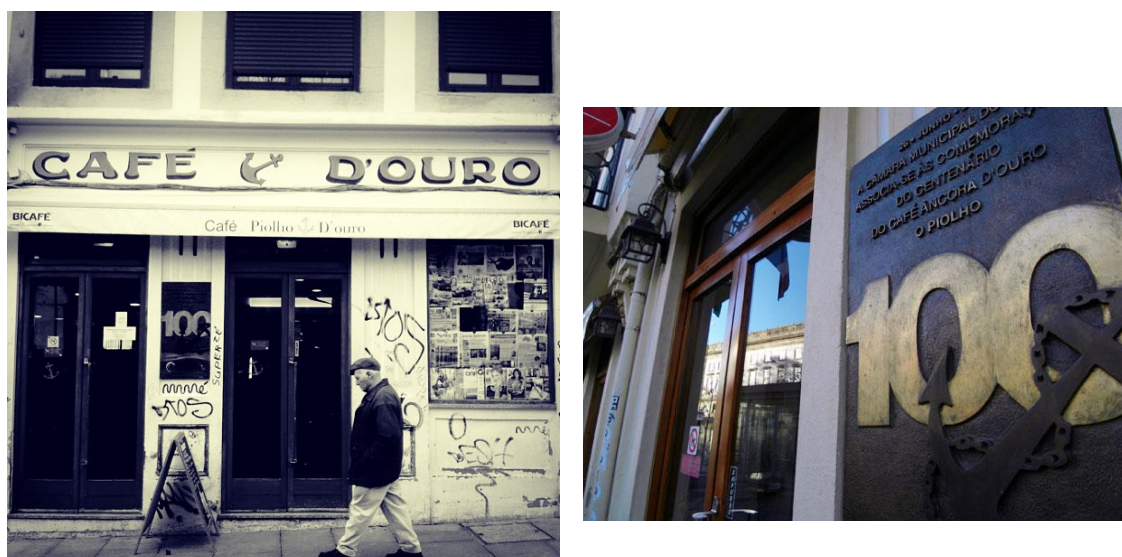
Enquanto agentes privados, apesar de terem sido efectuadas sete entrevistas direccionadas a este grupo social, conclui-se que os que mais se destacam nesta fase inicial são o café/restaurante *Piolho*, o bar/discoteca *Plano B* e o contributo do *Sindicato dos Bancários do Norte*. Passaremos a referir primeiro os dois casos, do *Café Piolho* e do *Plano B*, como exemplo de pioneirismo na criação de negócio na *Baixa* do Porto, observando as motivações de origem tidas em consideração.

##### **➤ O caso do Café Piolho:**

Não se pode falar das motivações de origem do *cluster* das *Galerias de Paris* sem se referir a importância que o *Café Piolho* teve na história do desenvolvimento deste aglomerado, não só porque é considerado por muitos como o pioneiro do aparecimento deste fenómeno, mas também pela história que conserva enquanto marco da cidade do Porto. É um Café centenário, fundado em 26 de Junho de 1909, que pertence ao grupo de cafés mais antigos da cidade, reputado como local de encontro de estudantes da Universidade do Porto. Há quem diga que o café foi apelidado de “Piolho” devido à aglomeração de estudantes num espaço que, perante tanta afluência, passou a tornar-se “pequeno”, prolongando o seu funcionamento até mais tarde, como bar.

Pode ser considerado um café vanguardista já que foi pioneiro em tantas outras coisas: na instalação de eletricidade e o único a ter televisão em 1957. Foi o primeiro a possuir uma famosa máquina de café italiana chamada “La Cimbali”, que originou o igualmente famoso termo “cimbolino”, nome característico que os portuenses dão ainda hoje ao café expresso. Porém, se este café já viveu tempos áureos que lhe vieram a conferir, com o tempo, uma série de títulos de distinção, também foi marcado por momentos complicados, durante algumas décadas.

**FIGURA 15**  
*Café Piolho*



Fonte: Site [blog.edreams.pt/viagem-ao-porto/](http://blog.edreams.pt/viagem-ao-porto/), consultado a 4 de Dezembro de 2013

Numa altura em que a *Baixa* do Porto era o oposto ao que assistimos hoje, também o Café Piolho sofreu essas consequências, vendo-se obrigado a fechar. Passados uns anos, em 1979, voltou a abrir e um dos proprietários e sócios do estabelecimento, o Sr. José Martins, explica algumas das dificuldades que marcavam a abertura de um negócio na zona da *Baixa*. Além de garantir que, nessa altura, a clientela em nada condizia com o tipo de clientes que tem na atualidade, quando ficou com a posse do estabelecimento, o negócio estava a passar por momentos complicados de crise, que se prendiam com a questão das poucas vantagens do negócio devido à proximidade da concorrencial Rua do comércio por excelência, a Rua de Cedofeita.

Se durante o dia a situação não era fácil, à noite tornava-se intolerável, a falta de movimentação, o mau ambiente e a escuridão total que se fazia sentir na zona, não convidavam o cliente a frequentar o espaço, nem a pensar na zona como opção de visita. Assim, o explica o Sr. José Martins:

“tínhamos uma clientela um tanto ou quanto problemática, então começamo-nos a impor perante esse tipo de clientes que não nos interessavam, como prostitutas, delinquentes, muitos sem abrigo que viviam aí pelos jardins (...) esta zona na altura era muito mal frequentada, muito vazia, não tinha nada a ver com o que é agora (...) uma pessoa não podia andar aí sozinha (...) mas isso demorou alguns anos até que depois conseguíssemos trazer de volta os estudantes.”

**Sr. José Martins, Proprietário do Café “Piolho”**

Perante estas condições e percebida a necessidade de se agir em relação a essa problemática, o proprietário do negócio procurou respostas para seguir em frente, não fazendo sequer ideia daquilo em que o *Piolho* se poderia vir a tornar e da relevância do seu papel enquanto referência de origem do desenvolvimento / fenómeno de atração de pessoas que hoje caracteriza aquela zona da cidade.

“ (...) a certa altura vimo-nos sem ninguém (...) entretanto o estudante começou a vir, sendo que nessa altura fechávamos à meia-noite e depois do jantar voltávamos a ficar sem ninguém (...) mas, depois de ter percebido as razões para isso, as coisas começaram a correr melhor. “

**Sr. José Martins, Proprietário do Café “Piolho”**

Então, averiguando o passado da casa, constata-se que, efetivamente, o início do café *Piolho* se deu com a afluência dos estudantes no local, devido ao facto de se encontrar próximo de algumas universidades situadas na mesma zona. Na ordem das razões que teriam levado estes a não se sentirem motivados a frequentar o local, estaria o facto do horário de encerramento do estabelecimento não permitir que os estudantes pudessem permanecer até um pouco mais tarde, para além da meia-noite, no espaço.

Assim, entendidos os problemas, a situação tornou-se mais fácil de contornar, tendo o proprietário do negócio insistido várias vezes com pedidos de prolongamento de horário, à Câmara Municipal, até conseguir. O prolongamento do horário foi, então, fundamental para esta situação, pois solucionou um dos motivos de os clientes não aparecerem à noite e começou a conferir uma nova dinâmica à zona da *Baixa* em questão, até então não existente.

“E foi um facto, quando eu, em 1997, consegui o prolongamento do horário até às 2 da manhã. As primeiras noites foram um caos, não tinha aí ninguém, e os que tinha optei por não servir porque não interessavam... Até que, pouco a pouco, fui fazendo a casa, tanto é que no final desse ano, a maior parte do Erasmus que nessa altura estava no Porto já paravam aqui. E a partir daí continuou aquilo que você vê. Se calhar já passou por períodos melhores, outros piores; neste momento, devido também à conjuntura atual, está um bocadinho mais em baixo, mas continua.”

**Sr. José Martins, Proprietário do Café “Piolho”**

Quando levantada a questão acerca da importância do Café Piolho para o desenvolvimento desta nova fase nesta zona da cidade, parecem não restar dúvidas de que toda esta área se veio a transformar num verdadeiro polo de atração de estudantes, associado à mudança de local da reitoria para aquela área, como esclarece a entrevistada, Dr.<sup>a</sup> Alexandra Rodrigues:

“... a ideia que eu tenho é essencialmente que os focos principais foram a mudança da reitoria ao instalar-se no edifício da faculdade de ciências, isto é, na praça dos Leões, junto à praça de Lisboa e a existência do Piolho.. e portanto todas as festas, todas as manifestações de índole universitária tinham como ponto de encontro ou ponto de convívio aquela zona.”

**Dr.<sup>a</sup> Alexandra Rodrigues, Chefe de Divisão Municipal de Informação Geográfica**

Zona essa expressivamente relacionada com a vida universitária, que serve de palco a tantos cultos e tradições que os estudantes protagonizam naquele local, fazendo uso para esses e outros efeitos, dos bares e restaurantes existentes aí à volta.

“Eu acho que nós beneficiamos um bocadinho também da tradição. O Piolho funciona um bocado como ponto de encontro dos jovens e estudantes. (...) E a partir do momento em que consegui o prolongamento do horário para além da meia noite, passei a ter a clientela de forma muito mais constante.

**Sr. José Martins, Proprietário do Café “Piolho”**

E assim “*se fez uma casa*”, que mereceu o nome da zona, onde além de se encontrar o Café “Piolho”, passaram a existir uns tantos outros estabelecimentos de negócio à sua volta que vivem desse facto.

“O Piolho transbordava de gente e começaram todos os outros a abrir e a aproveitar. As outras casas só começavam a ter clientes quando o piolho já estava cheio. E isso ainda hoje acontece um bocadinho.”

**Sr. José Martins, Proprietário do Café “Piolho”**

Portanto, tudo isso explica como é que uma zona de prestígio, estagnada, volta a ser reconhecida como um local de encontro e convivência, como havia poucos na cidade.

#### ➤ **O caso do Bar Plano B:**

O caso do *Plano B* representa outro importante agente pioneiro na origem do cluster específico das *Galerias de Paris*, apesar de ter aparecido posteriormente ao café *Piolho*. O *Plano B* teve um impulso diferenciador, afirmando-se como bar e discoteca. Apesar de ambos se situarem em zonas próximas, que tornam quase obrigatória a passagem quer por um lado, quer pelo outro, podem ser vistos como agentes que incitaram o movimento noturno na cidade em zonas diferentes e em tipos e conceitos de negócio igualmente diferentes. Contudo, embora sejam consideradas como zonas distintas, costumam funcionar como uma espécie de roteiro noturno, sendo comum passar-se primeiro pela zona do *Piolho* como ponto de encontro ou convívio, acabando-se na zona das *Galerias de Paris*, onde se encontram os bares com animação noturna.

O proprietário do Plano B explica que a principal motivação em investir no bar surgiu muito devido à falta de oferta de bares e de animação noturna que sentiam enquanto clientes na cidade, e, tratando-se de dois jovens irmãos arquitetos que gostavam de sair à noite, o planeamento na escolha do local tornou-se mais fácil.

“Então começamos a traçar alguns eixos: ligar o Piolho a Passos Manuel e Passos Manuel à Praça dos Poveiros, depois, desde a Praça da República, ligar ao bar *Contagiarte*, até à ribeira e investirmos mais ou menos dentro desta localização. E como era uma zona em que estes armazéns estavam todos fechados, na altura, só havia o Clube portuense a trabalhar, tinha aqui a loja *Marques Soares* que continua a existir, achamos que era um sítio onde poderíamos trabalhar.”

**Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”**

Fruto da sua visão vanguardista, resolveram planear o local de abertura do bar, procurando um lugar vazio da cidade, com prospeção de evolução a longa data. Apesar da má fase que a zona ultrapassava, viram ali um bom local para instalarem o seu negócio.

A tomada de decisão de implementação de um estabelecimento implica um período de reflexão em que sejam postos em causa um grande número de aspectos, diretamente ou não relacionados com o negócio, quer a curto e a longo prazo.

“Nós trabalhamos muito com base em plantas e vimos a proximidade do metro também e de vários transportes, ou seja, uma série de factores. Curiosamente, agora é a zona da cidade onde há mais problemas de ruído, mas já foi há mais de sete anos atrás... Embora tenhamos começado a fazer o projeto há cerca de oito anos, que foi cerca de um ano a preparar.”

**Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”**

Após a abertura do Plano B, vários foram os estabelecimentos de negócio que se deixaram contagiar e começaram a abrir na rua, em tempos, vazia.

“Nós estamos ligados à música. O meu irmão já era dj há mais de dez anos quando abrimos isto, sempre tivemos bandas e então foi um caminho quase a seguir.. Não havia muitos sítios para se tocar no Porto... Foi quase criar um sítio para as coisas poderem acontecer.”

**Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”**

Hoje, reconhece que o investimento no bar se deu de forma natural, que não foi propriamente visto como objetivo primordial a existência de uma oportunidade de negócio, porém, o certo é que este não deixou de o ser e foi progredindo, com o tempo, muito provavelmente devido ao conceito alternativo e muito próprio que o caracteriza.

#### 5.4.2.1. Infra-estruturas

##### ➤ *Fatores históricos*

Quanto à influência dos fatores históricos presentes na cidade para o desenvolvimento do cluster das *Galerias de Paris*, aqueles que lhe conferem importância, mencionam que essa, obviamente, é acrescida quando se refere a pessoas de fora da cidade.

“Não se pode dizer que houve só um factor; foram vários factores sociais, cada um com a sua importância. Primeiro, nomeadamente a localização, o centro histórico... que é a influência número um. Quem vem de fora quer ficar no centro da cidade. Isso para mim é crucial, é a localização. Depois tem a ver também com a oferta de bebidas, a oferta de hotelaria aqui nesta zona da cidade, a abertura de restaurantes; tudo isto faz com que as pessoas se concentrem mais num novo espaço.”

*Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto*

No entanto, outros pensam que essa questão não é muito relevante e que não mexe tão profundamente no desenvolvimento dos negócios da cidade. Se os fatores históricos não fazem grande diferença na associação ao cluster em questão e se não são motivo de visita ao local para alguns dos entrevistados, então, outro valor se levanta: o apelo efetivo que as pessoas associam a essas características particulares da cidade, principalmente residentes locais, assim como, outras pessoas que apreciem a cidade.

“Histórico concretamente acho que não tem grande importância, acho que há um lado afectivo que tem importância. O facto de ser no centro da cidade, por maior ou menor que seja a nossa relação com o Porto, o facto de ser no centro, acaba por apelar um bocado a este lado afectivo, mesmo que não se tenha grande ligação com o centro e eu acho que isso, sim, isso é importante.”

*Jornalista Jorge Lopes, Editor da "Time Out" Porto*

Naturalmente, que na ordem de importância dos fatores que contribuem para o movimento e concentração de segmentos de negócio no local, estão as motivações turísticas associadas ao valor histórico da cidade e a diversificação de oferta que o cluster propicia aos seus clientes. Além disso, consegue-se juntar o útil ao agradável, se tivermos em questão o facto de o lado turístico e a *Movida* se complementarem, saindo beneficiados os dois lados.

### *Monumentos de carácter histórico situados na zona nobre da cidade*

Grande parte dos edifícios situados na conhecida zona das *Galerias de Paris*, estão na posse do *Sindicato dos Bancários do Norte*, que tem como área de jurisdição a zona Norte, entre eles o distrito do Porto. A cobertura geográfica da área local incide sobre a rua das *Galerias de Paris* e na rua paralela de *Cândido Reis*, embora alguns desses edifícios pertençam à Câmara Municipal e a particulares.

Naturalmente que quando se fala na zona das *Galerias de Paris* referimo-nos principalmente a essas duas ruas constituídas por edifícios de arquitetura antiga românica, com apelo ao estilo parisiense, que inevitavelmente serviram de referência para a denominação da rua e da própria zona. Na entanto atualidade, as oportunidades de negócio equivalentes proliferam nas ruas limítrofes.

Este tipo de infra-estruturas provém, essencialmente, nas décadas de 60 e 70 como importantes armazéns de tecidos que preenchiam as ruas, bem como de uma indústria ligada à química e à cerâmica e por vezes, a galerias de arte, que durante muitos anos, fizeram sucesso naquela que era uma *Baixa* dinâmica, onde predominava o comércio e a indústria têxtil, mas que dadas as circunstâncias, se viram obrigados a fechar as portas.

“E, entretanto, os inquilinos, por diversas razões, foram deixando as instalações que são nossas e durante muito tempo as instalações estiveram como arrecadações. É o caso da Rádio Difusão Portuguesa que era nosso inquilino e permaneceu aqui cerca de 70 anos, ocupando os edifícios quase todos... há sensivelmente 10 anos mudaram-se e ficaram arrecadações.”

**Dr. Henrique Rêgo, Diretor do Sindicato dos Bancários do Norte**

A identidade histórica que caracteriza a zona, é que tem predominado as causas de origem de um maior número de afluência de pessoas durante o dia nos últimos tempos, principalmente marcada por turistas que visitam frequentemente o local.

“... é uma localização privilegiada a nível têxtil, em que antigamente havia muitos grossistas que forneciam o retalho a venda a metro. Só que entretanto começaram a fechar todos os armazéns de indústria têxtil que existiam aqui e nós somos os únicos resistentes. Depois de muitos anos, esta zona começou a ficar cada vez mais vazia, foi então que depois começou tudo a virar bares, nós somos os únicos resistentes aqui na zona histórica.”

*Sr. João Garcia, Proprietário de Armazém de tecidos*

De notar que, pode considerar-se esta dinâmica como emergente porque, o florescer destes negócios foi essencialmente espontâneo. Só a partir do momento em que a direção Sindical percebeu o crescente interesse e procura dos comerciantes por estabelecimentos de negócio na rua das *Galerias de Paris*, é que começou a dar resposta, acabando por estender a oferta para a rua de Cândido Reis, já que lá possuía lojas devolutas.

Nós abordamos a questão com moderação e decidimos, até por uma questão de rentabilidade do espaço, alugar os lotes. Alguns ainda não estão alugados, nem podemos alugar de imediato. Ainda temos quatro lojas, uma delas está transformada numa Galeria de arte...”

*Dr. Henrique Rêgo, Diretor do Sindicato dos Bancários do Norte*

#### 5.4.2.2. Infra-estruturas

##### ➤ *Revitalização dos espaços:*

O planeamento de infra-estruturas concedeu à cidade uma nova dinâmica operacional e revitalizou-a em vários sentidos, nomeadamente:

- Praças desenvolvidas aos cidadãos
- Ruas antigas como novas
- Edifícios resgatados às sombras

Esta estratégia despertou o Porto da apatia em que permanecia e vieram dar vida ao “*espírito jovem, dinâmico e multicultural*” registado pela revista *Viajeros* (Miguel Carvalho, 2013).

Outra questão que não passa despercebida, é a arquitetura de referência, que compõe a cidade e o atual design arrojado convertido em lojas, espaços, edifícios, bares e galerias de mexer com todos os sentidos presentes na *Baixa* do Porto, inclusive na praça dos *Clérigos*, situado mesmo ao lado da zona das *Galerias de Paris*.

Questionada acerca da importância dos fatores históricos para o desenvolvimento do cluster em questão, a representante da Diretora do departamento de turismo afirma:

“Claro, claro é decisivo. Repare nós ali temos logo a igreja do Carmo e das Carmelitas, temos a universidade do porto, por causa da animação noturna, por causa do caso das Galerias de Paris, aquele centro comercial dos clérigos que estava praticamente encerrado, está neste momento aberto e porquê? Porque as pessoas viram ali uma oportunidade de negócio, certo? Aquela zona sendo recuperada do ponto de vista urbanístico, passa a haver atividade comercial.”

Dr.<sup>a</sup> Ana Azevedo, *Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto*

E, assim, se tem apostado fortemente nesta zona da cidade, inclusive a nível de infra-estruturas de acesso e de transportes urbanos que potencializam o não menos importante fator da localização.

## 5.5. Análise Grupo dos Fatores de Clusterização (2ª Fase)

### 5.5.1. Dinâmica do Fenómeno

Como referia a revisão de literatura, a dinâmica organizacional e associativa deste tipo de fenómeno requer o enfoque sobre o momento atual, para que, com base nesse momento, o *cluster* possa ser avaliado.

A dinâmica de um *cluster*, é fruto daquilo que viemos a analisar até agora, pode ser entendida como estratégia planeada, ou interpretada como um movimento que emergiu de forma natural em consequência fatores já citados.

Apuradas as respostas junto dos nossos entrevistados, esta é talvez uma das questões que gera menos consenso, pois implica compreender o processo pelo qual o aglomerado de negócios passou desde as suas origens até ao decurso da sua dinâmica de desenvolvimento, ao longo do tempo.

#### **5.5.1.1 De forma planeada:**

As motivações que estão na base do planeamento estratégico do *cluster* das *Galerias de Paris*, começaram inicialmente por se prenderem com:

- Incentivos para a criação de negócio por parte da Câmara Municipal
- Iniciativas de dinamização local
- Conciliação de negócio diurno e noturno

E, mais tarde, passaram também pela aposta em:

- Propostas de Diversificação (que irão ser abordadas mais à frente).

#### **5.5.1.2. Incentivos para a criação de negócio por parte da Câmara Municipal**

A Câmara Municipal facilitou e o fenómeno aconteceu. De certa forma, é o que os resultados desta investigação nos levam a crer. O fenómeno das *Galerias de Paris* acaba por ser identificado como um processo emergente mas que, dentro da sua espontaneidade, se revestiu de planeamento aturado.

“A impressão que sempre me deu é que não existem incentivos camarários, ou seja, o incentivo camarário foi praticamente “não atrapalhar”... portanto, o que nestes casos, muitas vezes, parecendo que não, já é significativo...”

**Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto**

A Câmara Municipal teve, durante três ou quatro anos, um papel de espectador, apenas. Era uma altura em que não intervinha muito, não fazia

muitas fiscalizações, precisamente por ter sido um fenómeno que aconteceu e que não partiu das entidades municipais; de certa forma, deixou acontecer porque estava a recuperar a *Baixa*.

“Estavam vários edifícios a ser recuperados, estavam pessoas a vir para a *baixa*; era um fenómeno que, se calhar, se fosse a Câmara a tentar fazer, não seria tão aceite.”

**Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”**

No entanto, dado o crescimento notório de negócios na zona, a certa altura a Câmara Municipal sentiu necessidade de intervir, acabando por planear, de acordo com as condições, há muito programadas, e, por isso, é comum a focalização dos entrevistados nesse plano estratégico de conhecimento público na *Baixa* da cidade.

“Eu acho que houve uma estratégia clara da parte da Câmara em querer dinamizar a baixa do Porto; todas as grandes cidades europeias têm uma zona de bares no centro da cidade e acho que o Porto necessitava claramente disso.”

**Dr. Henrique Rêgo, Diretor do Sindicato dos Bancários do Norte**

Tornou-se, então, pública essa vontade através do projeto “Porto 2001” - Porto Vivo, iniciativa da Câmara, tendo como um dos seus objetivos, a aposta em tornar as ruas mais simpáticas, proporcionando as estruturas necessárias, assentes depois no apoio e grande incentivo a cargo de jovens intelectuais e arquitetos. Assim, em colaboração com comerciantes interessados, a Câmara reuniu e aceitou essa iniciativa de visionarem um outro tipo de negócio e de oferta para a zona.

Ao que parece, desde 2005 que, de facto, a Câmara Municipal se tem preocupado com a revitalização da *Baixa*, como explica a Dr.<sup>a</sup> Ana Azevedo, do Departamento de Turismo da Câmara Municipal, onde se enquadram precisamente as *Galerias de Paris*, apostando no lançamento de um projeto chamado Master Plan, que focaliza precisamente três eixos, digamos assim, prioritários:

- o *viver na baixa*, que tem a ver precisamente com as pessoas que entretanto já saíram da cidade mas gostariam de voltar a morar na cidade;

- o *viver da baixa*, que é direcionado precisamente para esta vertente do segmento de negócios;
- e *viver a baixa* tem a ver precisamente com a área de animação, a área de atividade cultural que dinamiza.

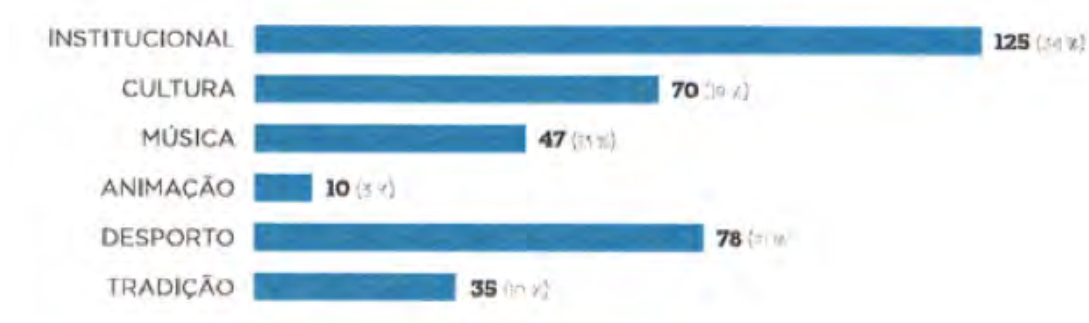
Do ponto de vista da Porto Lazer, o seu papel estratégico, teve mesmo influência para a notoriedade de alguns dos bares que já existiam, ou seja, tanto no domínio das estruturas como no da programação diária (quer de dia e de noite), permitindo que esses bares tivessem maior afluência e que as ruas tivessem público a assistir a todo o tipo de eventos proporcionados por estas organizações, como é o caso de concertos.

#### **5.5.1.2. Iniciativas de dinamização local**

A *Porto Lazer*, enquanto entidade pública, parceira da Câmara Municipal, funciona como interlocutor natural junto das diversas entidades que participam na dinâmica da oferta da cidade. Foi criada, em 2012, a área de Relações Institucionais e de Incentivos, com o objetivo estratégico de conferirem uma maior eficácia e eficiência na prestação de serviço público no domínio da atividade do lazer e de outras atividades de animação, sob o pressuposto do incremento contínuo da atratividade da cidade.

Em 2012, a Porto Lazer recebeu 366 pedidos de apoio, destacando-se em primeiro lugar o apoio Institucional (34%), seguido do Desporto (21%), da Cultura (19%) e Música (13%) (Relatório & Contas, 2012).

**FIGURA 16**  
**Gráfico Tipo de Apoio - (nº de iniciativas apoiadas)**



**Fonte: Porto Lazer, Relatório & Contas (2012)**

Na (Figura 16) a animação surge em último lugar por ser uma categoria excedente, o que decorre do fato de todas as restantes categorias resultarem na prática e maioritariamente em animação, mas enquadrada em cada um dos temas específicos considerados.

Dentro da dinâmica global, a Porto Lazer continuou a dar enfoque particular à *Baixa Portuense*, articulando iniciativas, agilizando e liderando processos e incentivando privados a apostar na energia singular que o Porto tem conseguido propagar nos últimos anos, e que continua a ser alvo de referência em diversas publicações internacionais.

É unânime a opinião de que a *Baixa* tem hoje uma dinâmica muito própria, sustentando o processo de reabilitação e promoção em curso e contribuindo para a efetiva revitalização do centro da cidade. A realização das mais diversas iniciativas em locais como a Av. dos Aliados, Rua Cândido dos Reis, Rua Galerias Paris, Praça Carlos Alberto, Praça dos Leões, Jardim da Cordoaria, entre outros, foram fundamentais para alavancar o fenómeno, que agora importa disciplinar para que cresça em sintonia com todas as outras componentes da vida da cidade.

Uma das preocupações do ano 2013, foi reequilibrar a oferta nesta zona da cidade, fazendo uso do efeito dinamizador obtido em zonas como a das *Galerias de Paris* para outras envolventes dos espaços impactados.

“A Porto Lazer o que fez foi centralizar o seu core business, ou seja a sua atuação, na baixa do Porto, nomeadamente com quatro ou cinco grandes eventos. Um deles foi o Porto Sounds: são concertos de rua com entrada livre e gratuita, que acabam por atrair as pessoas e, na altura, fizemos uma aposta em bandas de renome, na altura, para a baixa do Porto. E começámos a fazê-lo na Rua Cândido dos Reis, na Rua das Galerias de Paris, Praça dos Leões, Praça D.João I, e isso começou a atrair muita gente para a *baixa* do Porto.”

Engº Nuno Lemos, colaborador da “Porto Lazer”

Aproximar os dois lados da *Baixa* separados pela Av. dos Aliados, potenciando a complementaridade e articulação da oferta foi um dos critérios a seguir nos projetos de dinamização, nomeadamente com a realização da noite de São João, do “Arraial Minimal”, nos Aliados, um evento que tem um conceito original e que reúne num só local duas sonoridades diferentes, que conta com a participação e interação de todos os membros de negócio do *cluster*.

“...a alteração da tipologia da Avenida dos Aliados, que antes não permitia que houvessem grandes eventos na “sala de visitas” da cidade, através da reabilitação e dinamização feita, o que se começou a perceber é que, para além de todos esses sítios adjacentes, a própria zona dos Clérigos, a própria zona das Galerias de Paris, a própria zona da Praça de Filipa de Lencastre, a Praça D.João I, tudo isso foi reestruturado, interligando todas as zonas.”

Engº Nuno Lemos, colaborador da “Porto Lazer”

A necessidade patente de diversificar a oferta, atraindo novos públicos à *Baixa*, complementando-a em termos de conteúdos, levou a que se organizassem uma série de eventos na cidade do Porto:

- Festival Vodafone Mexefest, Dia Mundial dos Centros Históricos, Festa de São João do Porto, Optimus Primavera Sound, *Porto Sounds*, que assumiram a itinerância, tendo partido à conquista de novos espaços, dos quais destacamos a Praça dos Poveiros, Extreme Sailing Series, Festival Varandas, Porto Sunday Sessions, realizados durante o mês de agosto, Douro Film Harvest, Manobras no Centro Histórico do Porto, 1.ª Avenida – Dinamização Económica e Social da Baixa do Porto, Natal no Porto, Passagem de ano, entre outro tipo de iniciativas que vão desde exposições, concertos, música na rua, inaugurações de Galerias de arte em Miguel Bombarda, Corridas, eventos de moda, espetáculos, teatro, feiras do livro,

Queima das Fitas, Feiras da Universidade do Porto, etc. Começou-se, assim, a criar uma rotina grande em termos musicais e culturais, com estas duas questões.

FIGURA 17

Imagens de alguns eventos de dinamização da *Porto Lazer* no Porto



Fonte: Site oficial da Porto Lazer, consultado a 7 de Dezembro de 2013

### 5.5.1.3. Conciliação de negócio diurno e noturno

Uma das questões mais evidentes na primeira fase do *cluster Galerias de Paris*, é que se trata de um fenómeno associado à *Movida*, focado no ramo dos bares e restauração. Naturalmente que esse facto também se deve à falta de existência de atividades comerciais a que até então, se assistia e que não permitia ancorar o negócios estendendo-se durante a noite. O certo, é que as pessoas apenas pensavam nesta zona da *Baixa* como um local para se passear durante o dia e, com a origem do *cluster*, dissipou-se essa conotação, rotulando o local como polo de atração noturno.

“É uma preocupação nossa, ou seja, e isso também ainda foi percebido pela parte dos comerciantes em que tentamos sensibilizá-los. Aos sábados isto não é tanto uma realidade, mas se for ao domingo à tarde à baixa há muitos estabelecimentos que estão vazios e há muitos turistas na cidade.”

**Engº Nuno Lemos**, colaborador da “Porto Lazer”

A questão é que, com a descentralização populacional, a *Baixa* do Porto começou a perder as pessoas que lá habitavam e a dinâmica a que estava habituada.

“Sabe que quer os grandes centros urbanos, nomeadamente Lisboa e Porto e nomeadamente a questão do centro histórico e da *baixa* tem vindo a perder densidade populacional e há pessoas que entretanto abandonaram a zona e que foram viver para a periferia, mas há pessoas que mantêm esse desejo de regressar à baixa.”

**Dr.ª Ana Azevedo**, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto

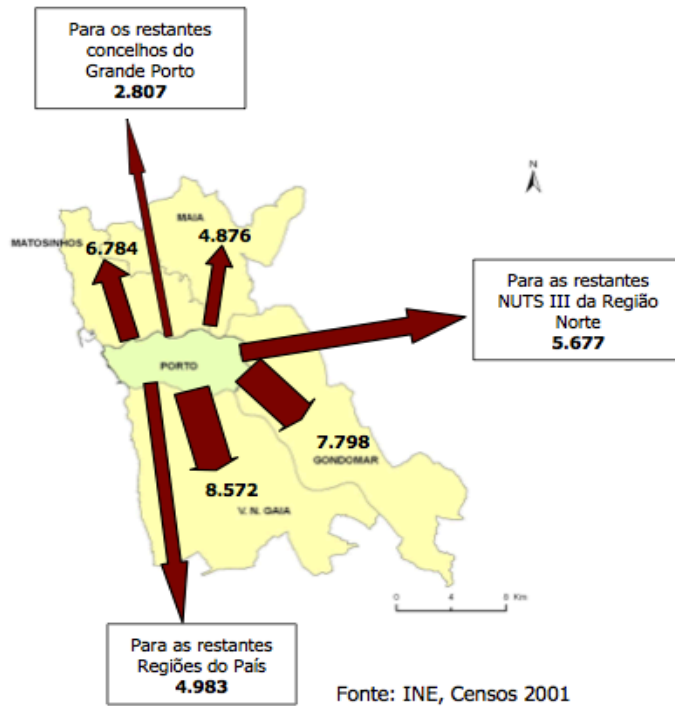
Hoje, alguns dos edifícios, apesar do investimento envolvido na recuperação dos espaços sempre que alguém revele interesse, funcionam apenas usando o andar de loja do R/Chão onde se situa o estabelecimento de negócio, uma vez que os andares acima se encontram vazios.

“Só se vê uma solução, que é a de que os negociantes apostem nos negócios de rua, como existe na Itália, as Galerias Victor Emanuel, sendo no centro histórico da cidade, mas há uma cobertura maior, como o parque de estacionamento mais barato.”

**Sr. João Garcia**, Proprietário de Armazém de tecidos

FIGURA 18

População residente no Porto em 1995, segundo as migrações (destinos), relativamente a 12.03.2001



Fonte: (Câmara Municipal, 2007).

Assim sendo, as hipóteses tomam duas direções:

- ✓ a incrementação residencial na zona,
- ✓ o desenvolvimento da atividades comerciais diurnas.

Os resultados revelam que quem defende a ideia do investimento habitacional nesta zona central da *Baixa* tem por norma defender, também, a ideia de um maior investimento em atividades comerciais, culturais e de eventos sociais durante o dia. Porém, para se conseguir chegar a uma conciliação entre esses dois lados, será necessário limar algumas arestas. No que diz respeito à SRU – Sociedade de Reabilitação Urbana, estão a ser desenvolvidas políticas de reabilitação que implicam a recuperação de habitações de luxo, situadas junto da Sé, na zona das Cardosas, próximo da área das Galerias. O que acontece é que esses quarteirões, tal como nos conta o proprietário do Bar Plano B, apesar de terem como um dos propósitos atrair

população jovem à cidade, estão a ser colocados à venda a preços exorbitantes.

“... com preços de base de 250 mil euros um T1 para jovens. Eu tenho muitos amigos e não conheço nenhum que tenha capacidade para fazer esse investimento. E essa política de quarteirões recuperados é toda para um público muito elitista e os apartamentos nem têm garagem, ou seja, não se está a fazer uma política correta.”

**Dr. Filipe Santos Teixeira, Proprietário Plano B**

E o entrevistado exemplifica isso, dando como exemplo o caso de Barcelona, nos anos 40, quando passou por estas políticas de reabilitação no centro histórico da cidade, argumentando:

“Porque em Barcelona quando o centro histórico foi recuperado, nos anos 40, eles recuperaram o bairro Gótico que era muito parecido com a Sé e depois criaram residências para estudantes ou jovens trabalhadores a preços muito acessíveis e é isso que torna a cidade mais apetecível, é ver a cidade habitada, com pessoal novo, com estudantes, jovens trabalhadores, pessoas que vivem *na baixa*.”

**Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”**

Quanto ao desenvolvimento de atividades diurnas, além da abertura de mais espaços de negócio comerciais, tem sido forte a aposta na dinamização das atividades de comércio, durante o dia, com a realização de mercados de rua, o caso do *mercadinho dos Clérigos*, o *Pink Market*, o *Flea Market*, que estabelecem ligação com alguns dos estabelecimentos que hoje em dia existem na cidade. O *Plano B* foi dos primeiros a criar feiras de artesanato, há mais de seis anos, em conjunto com a Porto Lazer, atraindo muito público a esta zona da cidade, ao fim de semana.

Portanto, pretende-se associar a dinâmica de atividade de comércio diurna com as atividades de animação noturna, estimulando a visita das pessoas por mais tempo.

O que a Porto Lazer faz em relação a isso, é que, ao estabelecer compromissos que assume com uma série de bares e com as próprias associações entre eles, atende aos seus pedidos disponibilizando o serviço exigindo como retorno que as regras estabelecidas sejam cumpridas. Firma-se um mútuo acordo que impõe que o serviço de concerto solicitado para a noite, seja também ele

cumprido durante o dia, com o fim de atrair um maior número de pessoas, rentabilizando o seu serviço. Assim, explica o entrevistado Dr.º Nuno Lemos, se criou uma dinâmica de centralização da baixa, repercutida nas motivações dos próprios clientes.

“Porque repare ao focalizarmos no sábado, as pessoas vão no sábado à tarde por exemplo à baixa e acabam depois por se prolongar para a noite porque depois até têm um concerto do Porto Sounds. Tudo isto criou uma dinâmica nas pessoas de centralização da baixa.”

**Engº Nuno Lemos**, colaborador da “Porto Lazer

Por outro lado, quem defende que a zona das Galerias está destinada a funcionar apenas como local de animação noturna e não vê grandes possibilidades do desenvolvimento da zona passar pela recuperação dos andares superiores abandonados localizados nas mesmas ruas, acredita que essa reabilitação deve ser feita em áreas muito próximas, à volta do centro histórico. Esta é uma hipótese mais viável de investimento a dinamização de outros sectores de negócio durante do dia, justificando-se com argumentos como:

- **A transformação dos edifícios** - a arquitetura estrutural não poder sofrer qualquer tipo de alteração; muitos dos edifícios são protegidos, de interesse municipal, com marca de famosos arquitetos e estão inseridos numa zona histórica;
- **Questões de barulho** - a Câmara Municipal tem vindo a impor medidas que lhe competem gerir esse tipo de situações e têm vindo a definir algumas regras que, caso não sejam cumpridas, terão como consequência multas pesadas.;
- **Uniformidade da zona** - geograficamente apresenta uma série de ruas que se cruzam e que permitem facilmente o acesso aos polos centrais das zonas históricas da cidade, que talvez constituíssem mais possibilidades como zonas habitacionais e fosse mais fácil reabilitar os edifícios. Assim, poderia criar-se uma relação de complementaridade entre alguns pontos e zonas da cidade, de modo a tornar a situação mais viável no que se refere aos problemas de ruído noturno.

“Um ponto de comparação em Portugal, possivelmente é o bairro alto em Lisboa, tem de facto muita gente a morar ainda em muitos desses sítios, mas são pessoas já de uma idade relativamente avançada. Portanto, não tenho noção que haja casais novos a mudar e a irem viver nessas zonas em grande número, lá está, a não ser jovens ou estudantes. Portanto, é complicado. Acho muito difícil haver esse convívio assim de forma pacífica.”

*Jornalista Jorge Lopes, Editor da "Time Out" Porto*

### 5.5.2. De forma espontânea:

Fica a ideia de que o *cluster* das Galerias de Paris, começou de facto por ser um fenómeno espontâneo no qual se constatou o impulso de alguns estabelecimentos de negócio pioneiros que motivaram outros tantos a instalarem-se na mesma esfera geográfica.

Podemos falar numa *Baixa* desenvolvida no que diz respeito a animação noturna, quando o movimento “Baixa” começou realmente a crescer e a não deixar dúvidas, a partir de 2006, 2007, atraindo pessoas de toda a parte.

“...fomos os primeiros. É assim, o “Tendinha” abriu a meio ano antes de nós; nós quando abrimos o “Pitch” também tinha aberto há pouquíssimo tempo, a Casa do livro abriu logo a seguir. O que eu acho que nós conseguimos fazer é que, como o nosso espaço era grande, nós conseguimos fazer de uma noite só, uma festa de 1000 pessoas com um público muito diferente daquele que costumava vir para aqui.”

*Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”*

Ao contrário daquilo que se possa pensar, o fenómeno não foi tão repentino quanto possa parecer. Foi fruto de um processo bastante demorado, que se encontra relacionado com essa contaminação da concentração de agentes de negócio num mesmo local, com o surgimento de uma estrutura contagiada pela existência de várias sinergias.

No fundo, é um pouco aquilo que estudamos na literatura acerca dos mega-clusters, que na suposição do surgimento de um bar, de um hotel ou de um hostel, traz consigo outras dinâmicas de negócio de sectores relacionados e complementares: um restaurante, uma garrafeira, uma loja de comércio tradicional, outra de comércio alternativo, e assim consecutivamente. Arrastam-se assim, pequenas unidades de negócio complementares que depois criam o tal cluster e isso é fruto de uma evolução continua.

“...e é exatamente esta diversidade que depois vai permitir que exista também uma oferta diversificada para corresponder também às tais expectativas, também elas diferentes e diversificadas.”

**Dr.<sup>a</sup> Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto**

Prova do sucesso acumulado concentrado no local é a curiosa comparação que o arquiteto proprietário do bar *Plano B* relata, explicando o *boom* que se deu, assim que as coisas começaram a dar certo.

“Eu, às vezes, já comparei isto aos vídeo clubs nos anos 90 e aos stands de carros. Isto é um fenómeno quase *à português* em que as pessoas dizem: “Ok, está a dar. Vamos fazer um bar!”. Como as lojas dos trezentos com o boom que houve, em que toda a gente abria uma loja dos trezentos...”

**Arq<sup>o</sup> Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”**

É comum, para quem observa de fora esta dinâmica, a tendência em associar este processo a uma envolvente espontânea, fruto do sucesso individual de cada negócio como forma de contágio para a abertura de outros. Como termo de comparação, recorrem a outros casos de animação noturna, presentes noutras zonas da cidade, como na foz e na zona industrial, porém com estruturas e conceitos muito diferentes.

“nunca me deu impressão que houvesse qualquer planeamento, ou seja, foi mesmo de forma espontânea... houve algumas pessoas que inicialmente perceberam isso e depois atraíram outras a abrirem um bar, ou uma loja... entretanto, as coisas começaram por resultar, lá acabou por espicaçar a curiosidade e o interesse de outras pessoas e foi um bocado efeito bola de neve... aliás, o que está a acontecer hoje, ainda é efeito bola de neve porque continuam a abrir espaços novos...”

**Jornalista Jorge Lopes, Editor da “Time Out” Porto**

O certo é que este fenómeno, é relativamente recente, contando apenas com cerca de 4 ou 5 anos de existência. Tal como Kwasnicka, Zaccarelli (2007) referia na revisão literária, estes fenómenos naturais, surgem quando está em causa a implementação de vários estabelecimentos de negócio de forma concentrada, que se influenciam mútua e positivamente.

“Estratégia talvez não exista. Eu acho que esta animação que hoje se centra nesta zona da cidade não foi concertada nem obedeceu a nenhuma estratégia, é aquilo que eu penso. Começou no Piolho, passou para as Galerias de Paris, Cândido dos Reis, Conde Vizela, Filipa de Lencastre; todo este cordão vive essencialmente da animação noturna, digamos assim. E quem frequenta esta zona, mais ao fim de semana, que isto funciona é à noite.”

**Dr. Henrique Rêgo, Diretor do Sindicato dos Bancários do Norte**

Algumas das motivações espontâneas do fenómeno do *cluster* das *Galerias de Paris* prendem-se com os seguintes fatores:

- *Fatores históricos (anteriormente referidos nas Motivações de origem)*
- Fatores de localização
- Interação em eventos locais

#### **5.5.2.1. Fatores de localização**

Os fatores de localização estão na base de um dos principais motivos espontâneos que não só motivaram a origem do aglomerado de negócios, como também vieram incentivar a reestruturação do plano de organização e de dinamização como resposta à necessidades de revitalização patentes na zona e reabilitação dos espaços.

- *Importância da Localização do negócio*

A localização é uma das características mais evidentes na questão do sucesso deste fenómeno das “*Galerias de Paris*”. Grande parte do seu sucesso é devido, precisamente, ao facto de este se encontrar situado num local tão privilegiado para a cidade e desse facto ter sido reconhecido por aqueles que começaram a fazer renascer a zona da *baixa* do Porto.

Esta é uma questão que gera consenso quando entrevistados quer clientes, quer comerciantes; tem-se como dado adquirido o facto de a localização ser



“Beneficia, claro. Durante o dia há uma grande vantagem que é o facto de ser um sítio da área metropolitana com os melhores transportes e os melhores acessos. Cá podem não ser a melhor coisa do mundo, mas tens todos os transportes dos tipos que existem e obviamente que isso também ajuda, isso também beneficia a criar todo o comercio que vê aqui nesta zona. E depois lá está, é aquele efeito de bola de neve de que nós estávamos a falar há bocadinho: se abrem três sítios e se aquilo resulta razoavelmente, daqui a nada tens seis, tens doze. Isso atrai mais pessoas também.. ou seja isso é um efeito de bola de neve.. claro que beneficia!”

**Jornalista Jorge Lopes, Editor da " Time Out" Porto**

Nos pontos que se seguem irão ser apresentados alguns aspectos que contribuem para a valorização da localização da zona em questão:

#### **5.5.2.1.1. Acessos e Transportes**

O Porto e cidades limítrofes possuem uma mobilidade na cidade muito bem conseguida, desde bons autocarros de passageiros e/ou panorâmicos de turismo, metro, eléctricos e uma excelente marina no Freixo, satisfazendo na perfeição todas as necessidades da população e dos visitantes em geral, ao nível das melhores cidades europeias, que tecem vários elogios.

Para complementar esta qualidade de vida na cidade, foram multiplicados os programas de passeios pedestres e visitas guiadas pelos caminhos da História que tornam mais próximo o acolhimento no Porto.

E, como prova disso, eis a opinião do proprietário do Bar *Plano B*, Filipe Santos Teixeira que, tal como o universo de investidores na zona, considera a mobilidade uma mais valia no desenvolvimento do comércio:

Sim, sim, também queríamos que chegar aqui fosse uma experiência interessante, que não fosse como a zona industrial em que uma pessoa tem que ir de carro, é uma zona muito bruta. Queríamos que as pessoas viessem a pé ou de transportes públicos, que houvesse um percurso interessante e o facto de ser numa zona muito central, na baixa, é importante porque tem edifícios muito bonitos, as ruas têm personalidade...

**Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar "Plano B"**

De notar que, dada a facilidade de acesso ao Aeroporto Sá Carneiro e ao Centro do Porto, o meio de transporte por excelência para os turistas é, sem dúvida, o metro, que, sendo relativamente recente, possui 67 quilómetros de extensão de rede, constituída por seis linhas que estabelecem ligação entre o Porto e as restantes zonas vizinhas, como Matosinhos, Vila Nova de Gaia, Maia, Gondomar, Vila do Conde e Póvoa de Varzim, conforme o mapa abaixo.

**FIGURA 20**  
**Mapa do percurso das linhas do Metro do Porto**

Metro do Porto <sup>14</sup>					
	Términos	Compr.	Est.	Inaug.	Veículo
A	Estádio do Dragão ↔ Senhor de Matosinhos	15,6 km	23	2002.12.07	Flexity Outlook (Eurotram)
B	Estádio do Dragão ↔ Póvoa de Varzim	33,6 km	35	2005.03.13	Flexity Swift (Tram-train)
C	Campanhã ↔ ISMAI	19,6 km	24	2005.06.30	Flexity Swift (Tram-train)
D	Hospital São João ↔ Santo Ovídio	9,2 km	16	2005.09.18	Flexity Outlook (Eurotram)
E	Estádio do Dragão ↔ Aeroporto	16,7 km	21	2006.05.27	Flexity Outlook (Eurotram)
F	Fânzeres ↔ Senhora da Hora	17,4 km	24	2011.01.02	Flexity Outlook (Eurotram)
	Ribeira ↔ Batalha	0,3 km	2	2004.02.19	Funicular dos Guindais

Fonte: Site metroporto.pt, consultado a 7 de Dezembro de 2013

Apesar das parcerias de dois ou três bares para a utilização do parque, uma das grandes falhas apontadas por quase todos os participantes nas entrevistas foi, precisamente o facto de o estacionamento ser considerado excessivamente caro. Uma solução, defendida pela Câmara Municipal, para os que não têm disponibilidade económica para pagar o parque, é a da utilização preferencial do metro, devido aos horários alargados até às duas horas da manhã. Contudo, essa solução nem sempre é viável, pois, apesar da boa rede do metro, este não dá acesso a muitas zonas residenciais dos clientes da *Baixa*.

“...como sabemos a zona da baixa não é propriamente uma zona que ofereça facilidade de estacionamento de rua. As pessoas queixam-se muito dos preços de estacionamento aqui da zona...”

**Dr. Henrique Rêgo, Diretor do Sindicato dos Bancários do Norte**

No entanto, já há estabelecimentos que trabalham em parceria com alguns parques de estacionamento, de forma a veicularem melhores ofertas de condições de preço aos clientes.

### 5.5.2.2. Concentração de atividades comerciais

Este grupo de análise está eminentemente relacionado com a localização do negócio e com os outros dois parâmetros de análise que se seguem: estratégias e complementaridade do negócio. Todos eles se inter-relacionam para que os impactos se reflitam positivamente a vários níveis e para que tornem o *cluster* completo. Na concentração de atividades comerciais, iremos focar:

- Vantagens e desvantagens da proximidade
- Procura e afluência do negócio

#### 5.5.2.2.1. Vantagens e desvantagens da proximidade

A proximidade entre estabelecimentos de negócio em *clusters* é a característica física de destaque deste fenómeno, permitindo que se desenvolvam os fatores internos com maior intensidade, assim como uma série de contactos, sinergias e interação entre eles.

Assim, os próprios agentes têm consciência de como é importante para o negócio a existência de atividades comerciais vizinhas que permitam aumentar e partilhar o sucesso em conjunto.

“acho que a zona das Galerias só é o que é graças a esta proximidade de bares e de restaurantes concentrados aqui num mesmo local, o que faz com que chame pessoas à *baixa* e com que haja mais movimento na zona.”

**Diogo Santos**, *Proprietário do Bar “Alma”*

A própria disposição geográfica contribui para que haja coesão entre os agentes de negócio. O facto de estarmos a falar de uma zona que, em termos geográficos, é constituída por ruas estreitas que criam grande efeito de proximidade, provavelmente, é o único sítio do Porto onde esse grau de

proximidade poderia acontecer. Em zonas onde a estrutura urbana já é diferente, com ruas mais largas e em zonas residenciais ou de elevado tráfego, torna-se mais difícil, porque há muito menos condições para se ter um nicho muito concentrado de lojas num espaço tão pequeno.

“Nós beneficiamos todos. É lógico que se as pessoas vêm ao Piolho, não vão ficar no Piolho o tempo todo: umas vão se diversificar e acabando por ir para outros bares, outras para discotecas, mas eu penso que o Piolho também continua a ser um bocadinho aquele ponto de encontro, “encontramo-nos no Piolho e depois vamos ver aquilo que vamos fazer”, isso já acontecia muito antes dos outros bares existirem, porque digamos que nós fizemos a ambulância, mudamos os “clientes”.

*Sr. José Martins, Proprietário do Café “Piolho”*

“Eu acho que sim, porque apesar de haver concorrência há um ambiente até exterior à casa e ao espaço em si que gera na rua até no exterior e que é atrativo à abertura de mais. Não é só o edifício e o espaço interior que esta a contar é também o que o envolve. E hoje até nem vai lá, vai ao vizinho do lado, mas até tem curiosidade de na semana seguinte, ou no dia seguinte de ir experimentar porque até passou e viu bom ambiente ou ouviu música que achou agradável. Pelo menos há a tendência de ir espreitar como é que esta a cada do lado.”

*Dr.ª Alexandra Rodrigues, Chefe de Divisão Municipal de Informação Geográfica*

Um aspecto positivo, é que para muitos destes estabelecimentos associados à noite, a proximidade não é vista como um problema, antes pelo contrário; eles percebem que se pode tornar numa vantagem para o seu negócio, exatamente por essa particularidade de circulação que o *cluster* oferece aos clientes.

As instalações têm estilos e conceitos próprios, pensados para o tipo de pessoas que frequentam o espaço. Ao fim-de-semana existe uma programação prevista para clientes diferentes, sendo esta diferenciação um atrativo para uma miscigenação de frequentadores, bastante visível entre sexta-feira e sábado à noite.

“Cria-se aqui uma rede que de facto tem este efeito contaminador, numa perspectiva positiva e em que todos dependem, no fundo, uns dos outros. Porque se, de facto, há revitalização urbanística e aqui entra também para além da SRU (que é a Sociedade de Reabilitação Urbana).”

Dr.<sup>a</sup> Ana Azevedo, *Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto*

#### 5.5.2.2. Procura e afluência do negócio

A vertente de procura e afluência de pessoas num negócio é, por si só, um aspecto que requer especial atenção porque, apesar de poder surgir e dar-se de forma instantânea, obriga a um esforço na gestão e controle de uma série de aspectos externos inevitáveis em qualquer tipo de aglomerado de negócio. Normalmente, os *clusters* são reconhecidos pelo seu carácter impactante na procura de interesses, afluência de pessoas e dinamização de um local, mas que tendem a funcionar de forma cíclica, sofrendo constantes mutações ao longo das fases de desenvolvimento que atravessam.

Desde que a procura pela *Baixa* disparou, muita gente começou a ter interesse não só em frequentar, enquanto cliente, como em querer residir perto da zona ou em procurar um armazém ou edifício para investir num estabelecimento de negócio e a apostar na zona, resultando na crescente afluência de pessoas. Assim, os investimentos cada vez mais avultados no local tornam o espaço da génese do *cluster* pequeno para tantas atividades de negócio, que tendem a expandir-se para ramificações à volta do aglomerado, que incidem em ruas vizinhas, multiplicando o sucesso, até então, alcançado.

Além disso, a nível do urbanismo, estão a ser terminadas algumas obras nas ruas que retiram a circulação de carros, e as tornaram zonas pedonais nomeadamente, em toda zona adjacente à rua das *Galerias de Paris* e à *Rua de Cândido dos Reis*.

“E ainda, a remodelação de algumas estruturas e uma aposta no urbanismo, em criar condições para que haja eventos de rua; um papel muito importante da Porto Lazer enquanto dinamizadora de toda a animação, quer a nível musical, social e cultural.”

Eng<sup>o</sup> Nuno Lemos, *colaborador da “Porto Lazer”*

A afluência à *baixa* do Porto reaparece como ponto de encontro e elo entre pessoas; essa é a nova vertente de um local em tempos devoluto, que resulta da aglomeração de negócios e da proximidade entre os mesmos, compatibilizando sinergias entre as partes, dispondo de uma oferta nunca antes concebida, que representa o sucesso do fenómeno nos dias de hoje.

“Sim porque isto tem imensa procura, nós todos os dias temos gente à procura e interessada em espaços. Ainda agora recebi uma chamada de um senhor que quer alugar a loja nº94 que é a última loja que nós temos aqui na rua.”

**Dr. Henrique Rêgo, Diretor do Sindicato dos Bancários do Norte**

O Porto vivo e renascido é agora uma ativíssima colmeia de estudantes e artistas em rede, que coloca a cidade numa situação de procura muito positiva, atraindo prosperidade económica.

#### **5.5.2.2.3. Fatores de conveniência**

Factores de conveniência podem ser relacionados com a questão da localização e com a questão da concentração de áreas de negócio num determinado local e, naturalmente, influenciam a procura e afluência do negócio e a conseqüente acumulação de atratividade, pois procuram um equilíbrio entre a conveniência quer do ponto de vista do comerciante, quer do ponto de vista do consumidor.

É com base na perspectiva de conveniência do consumidor que o proprietário do negócio planeia o local de implementação do mesmo, tendo em consideração a questão da proximidade entre estabelecimentos, que permite uma maior facilidade e comodidade na deslocação de espaço para espaço, tornando a experiência do consumidor mais prática, funcional e rentável, a nível de tempo.

O consumidor procura um local onde, à partida, conte encontrar aquilo que espera. Além disso, normalmente, tem em mente consumir ou passar por mais que um sítio e, por isso, é importante que haja diversificação e

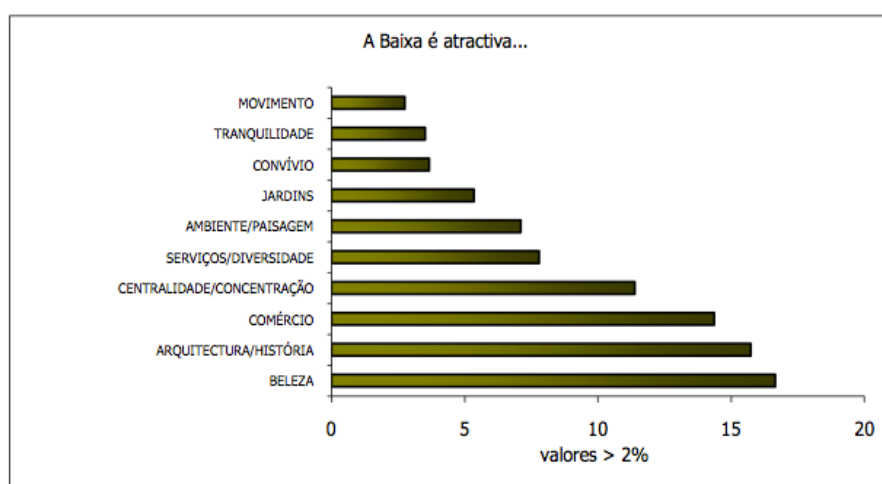
proximidade entre a oferta, funcionando como polo de atratividade, de preferência em detrimento de qualquer outro local.

Através das respostas dos entrevistados, salientam-se os seguintes fatores de conveniência:

- Boa localização
- Fáceis acessos e mobilidade
- Proximidade entre agentes de negócio
- Concentração local das necessidades do consumidor
- Zona apelativa para quem pretende fugir a locais fechados (centros comerciais, discotecas e bares isolados)

Na figura que se segue, constam alguns dos principais focos que estão na base dos factores de conveniência e que funcionam como aspectos atrativos ou não atrativos da zona da *baixa* tais como: a beleza, arquitetura/história, comércio, centralidade/concentração, serviços/diversidade, ambiente/paisagem, jardins, convívio, tranquilidade e movimento.

**FIGURA 21**  
Estudo revela principais aspectos que valorizam a Baixa do Porto



Fonte: INE, consultado dia 17 de Dezembro

As *Galerias de Paris* têm a seu favor um importante fator de conveniência, baseado no facto da maior parte dos bares não terem consumo obrigatório, factor importante para quem dá preferência à possibilidade de poder circular e experimentar mais do que um serviço com facilidade, até do ponto de vista do segmento jovem, criando-se assim, algumas sinergias interessantes.

Esta mobilidade entre estabelecimentos de forma livre, não obrigando a qualquer tipo de consumo como entrada, é apontada como uma das grandes vantagens da procura do *cluster* por parte do consumidor, que tem à sua disposição um aglomerado de bares e restaurantes que concentram um tipo de atividades associadas ao lazer, na medida em que torna a conveniência mais prática e segura, por não implicar a deslocação a outra zona da cidade, evitando prováveis questões ao nível da responsabilidade na condução, devido às regulares operações stop dispostas no local.

“Se tu há uns anos atrás ias jantar a um sítio e pegavas no carro e depois ias para outro sítio e batias as capelinhas todas mesmo em centros opostos da cidade... agora há uma consciência; as pessoas não pegam tanto no carro e quem pega não está para arriscar a levar uma multa; então tu vais mais cedo para a *baixa* e automaticamente jantas na baixa porque depois a seguir vais sair lá.”

**Jornalista Cláudia Fonseca, Pivô do “Porto Canal”**

“Com a abertura dos bares e das discotecas na *baixa*, a zona industrial acabou por deixar de ser tão procurada e as pessoas começaram a ver a *baixa* como uma alternativa, com mais oferta e tudo isso sem ser necessário pegar no carro para nos deslocarmos do bar para a discoteca.”

**Teresa Taveira, Cliente residente no Porto**

Esse conceito é também o conceito que habitualmente encontramos nos shoppings, projetado para as lojas de rua, pois muitos defendem ter preferência pelo comércio de rua comparativamente com os centros comerciais fechados. E assim, o Dr. Henrique Rêgo explica em termos práticos, a funcionalidade deste tipo de ideologia:

“se eu quiser comprar só uns sapatos, se calhar até vou ali a Santa Catarina porque sei que encontro... agora se eu quiser uma coisa aqui e outra ali, vou ao shopping porque lá sei que tenho tudo muito mais à mão, não tenho que andar a saltar de rua para rua. Isso aliado, nomeadamente, ao fluxo turístico que esta cidade tem definido, fez com que a centralidade do lugar contribuísse para que a animação da cidade se faça nesta zona, e eu penso, de facto, que isso é para continuar.”

**Dr. Henrique Rêgo, Diretor do Sindicato dos Bancários do Norte**

### 5.5.3. Estratégias de negócio

É o grupo de análise que destaca a dinâmica das forças internas que compõem o *cluster* quando ele se rege por um planeamento estratégico.

#### 5.5.3.1. Cooperação, Competição e Coopetição

Vistos os três lados da questão, os entrevistados acreditam que, à exceção de poucos estabelecimentos, a cooperação é, de facto, uma forma de estar que impera na relação que os agentes de negócios mantêm uns com os outros.

“Eu acho que deve haver ali um clima de cooperação surpreendente. Não sei se será de uma cooperação muito profunda, mas a pouca que existe já é surpreendente. Estamos a falar de negócios que são razoavelmente parecidos e haver essa união de esforços em prol de alguma coisa em comum não é habitual, já o que existe é louvável. Isto em termos de noite.”

**Jornalista Jorge Lopes, Editor da “Time Out” Porto**

A Porto Lazer revela que apesar de existir, de facto, esse ambiente de cooperação, o de competitividade também está presente, havendo algumas divergências.

“Não as conheço, ouço falar delas, há umas divergências entre dois ou três bares. Tirando esses, existe um trabalho muito forte em termos de cooperação entre todos. Ou seja, vou-lhe dar um exemplo, a Passagem de Ano, a noite de S.João, na Avenida dos Aliados foram organizadas por uma série de 12 ou 15 bares todos juntos. Ou seja, nós desafiamos, cá está o nosso papel de desafiar esses bares a terem uma oferta e de ajudar, que é criando e dando-lhes condições para que eles se possam organizar. E a partir daí foram eles próprios a organizar e a explorar os bares, a contratação, tudo isso foi feito por eles.”

**Engº Nuno Lemos, colaborador da “Porto Lazer”**

No entanto, como o Dr. Nuno Lemos explica, a ligação de um ambiente cooperativo entre os agentes de negócio também se encontra presente, com a ala direita da Avenida dos Aliados: *3C, Twins, Casa do Livro, Plano B*, com alguns que estão situados do outro lado, como *o Pitch, o Maus Hábitos, o*

Rivoli, o Olympia, que assumem uma relação muito agradável e muito saudável.

“Se eu dou a possibilidade de dar algumas propostas a um dos bares, que tem por exemplo uma visão mais electrónica da música, faz sentido depois dar a um que se calhar tem uma visão mais rock, mais diferenciada, mas todos eles trabalham em conjunto, há boas relações entre a maior parte e isso é bom.”

**Engº Nuno Lemos**, colaborador da “Porto Lazer”

Está patente na opinião abaixo do entrevistado Jorge Lopes, Editor da revista *Time Out*, a vantagem da cooperação entre diversas vertentes comerciais:

“Há aqui uma associação cultural que se chama Terra na Boca que faz aqui umas iniciativas, aqui em Miguel Lombarda e por aqui noutras zonas e que já juntam cafés, a lavandaria aqui ao lado onde às vezes fazem exposições. Portanto, acho que sim, que há uma cooperação muito razoável.”

**Jornalista Jorge Lopes**, Editor da “Time Out” Porto

No reverso da medalha há, naturalmente quem opine de forma diferente:

“Do género, vai ao meu, não vás ao teu, já vimos aí coisas de pessoas estarem aí no Bar 3C na esplanada e pessoas se virarem - ah, não quer ir ali experimentar os nossos gins e não sei quê? Marketing mesmo agressivo, que é chegar ao pé das pessoas e chamá-las para irem ao bar do lado e mesmo à frente do dono, ainda por cima. Acho que, havendo bom senso, tudo é legítimo. O que acontece agora é que os negócios são todos muito parecidos, é o conceito de beber bebidas, não oferecem uma programação por aí além, não têm uma personalidade vincada, mas estão sempre a aparecer projetos novos e interessantes.”

**Arqº Filipe Santos Teixeira**, Proprietário do Bar “Plano B”

### 5.5.3.2. Interação e parcerias em eventos locais

A Porto Lazer estabelece parcerias com instituições da cidade, numa perspetiva de partilha de meios e de uma utilização mais eficiente e racional dos recursos disponíveis, com o objetivo de desenvolver iniciativas de interesse, transformando incentivos em momentos de animação da cidade,

normalmente associados a vários eventos ou a grandes momentos como o Dia Mundial da Dança, a FERIA do Livro, o São João, festivais de Verão e o Natal.

Este tipo de eventos, quase sempre, partem de agentes públicos, principalmente vindos da Câmara Municipal e da Porto Lazer, que estabelecem parcerias com outras entidades que possam estar interessadas em se associarem, organizando e patrocinando os eventos em conjunto, numa ótica de rentabilização dos esforços e de meios com vista à dinamização da cidade.

“A própria dinamização dos Aliados, e parecendo que não em termos de remodelação, criou um palco para a cidade para que o S. João seja feito lá, a Passagem de Ano seja feita lá, algumas festas são feitas lá, a maior aula de Judo foi feita lá, tudo está centralizado na *baixa*. E depois fizemos também uma série de obras adjacentes. Para além disso criamos eventos noturnos e diurnos mas noturnos em termos musicais com apoio nosso junto de alguns bares que existiam ali.”

**Engº Nuno Lemos**, colaborador da “Porto Lazer”

Se, por um lado, grande parte das iniciativas partem de agentes públicos, por outro, há também uma intervenção muito forte por parte dos privados, destacando a existência de uma relação de complementaridade na organização de vários eventos locais, dos quais:

“surge o artesanato, surgem os bares e os restaurantes, todos dependem uns dos outros, porque a partir do momento em que há animação, que é uma vertente que nos interessa muito do ponto de vista turístico, para além do resto das outras componentes, a animação, que se prende precisamente com a realização de eventos, com a própria animação noturna, como eu já lhe referi atrás, por si só consegue captar turistas e visitantes.”

**Dr.ª Alexandra Rodrigues**, Chefe de Divisão Municipal de Informação Geográfica

Estas iniciativas acabam por ser bastante positivas, no sentido em que existe grande partilha e cooperação entre as entidades que participam nesse tipo de eventos.

“ Houve uma altura em que nós também organizamos, com o bar 3C, concertos de Jazz, aqui na rua. Fizemos isso durante dois meses; todos os sábados havia concertos gratuitos aqui na rua, de jazz. Mas depois, começaram a abrir tantos bares.. depois, por exemplo, chegamos a fazer nós, o 3C, o Twins e o Rendez-vous. Quando havíamos só nós aqui na rua e toda a gente dividia os custos e toda a gente lucrava, depois começaram a vir mais bares que já não queriam participar.”

*Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar "Plano B"*

Porém, alguns agentes de negócio privado, desmotivaram-se exatamente por haver alguns estabelecimentos na rua que não cooperavam com eles, sendo que agora tomam a iniciativa mais especificamente em festas de carácter especial, ou em que os agentes públicos intervêm.

“É óbvio que não podemos estar a pagar uma coisa para toda a gente ter lucro, por isso começamos a deixar de fazer esse tipo de iniciativas. O problema é esse, quando começa a ser muita gente, bastam dois não quererem para os outros saírem prejudicados, porque estão a investir e outros não. Mas o S. João é uma festa que nós fazemos aqui mesmo, os outros querendo ou não e que assumimos os custos, mesmo que as pessoas não queiram dividir.”

*Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar "Plano B"*

Pelas entrevistas acima se conclui que, as interações existentes entre parceiros geram alguma controvérsia, já que não são vistas por todos da mesma maneira e acabam por criar algumas apatias.

### **5.5.3.3. Posicionamento do negócio**

Tomando de exemplo a revisão de literatura da tipologia dos *clusters*, podemos dizer que o *cluster* das *Galerias de Paris* apresenta características que correspondem ao tipo de *Cluster Local*. É um conjunto que se encontra próximo geograficamente de empresas e instituições que se interrelacionam por elementos em comum e complementaridades e que atuam num ramo específico de atividade (ou seja, no mesmo ramo ou possivelmente no mesmo segmento do ramo).

O que acontece é que essas empresas concorrem entre si no mercado dos produtos (ou serviços) e simultaneamente são capazes de cooperar entre si e,

quando o fazem, aumentam a competitividade do conjunto, como foi também exemplo o caso dos “*Distritos Industriais italianos*” que se caracteriza pela focalização das empresas num leque restritivo de atividades ou de segmentos de atividades.

#### 5.5.3.4. Mercado alvo

O mercado alvo diz respeito ao posicionamento do negócio, inserido no planeamento estratégico, que passa também pela definição do mercado-alvo que se pretende focar para se atingir.

“E há também novos segmentos em que é preciso apostar; é preciso revitalizar o miolo populacional da baixa e há novos segmentos que se pretende captar, nomeadamente o público jovem, público universitário, noutro segmento, com outro estatuto sócio-económico e sócio-cultural.”

*Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto*

O facto da envolvente do negócio contar com dinâmicas locais, nacionais e internacionais prevê a necessidade de uma maior especificidade sobre o planeamento estratégico do negócio, de forma a aproveitarem-se ao máximo as potencialidades do *cluster*.

“Porque há o turista mais noturno que vai para a *baixa* e que sai, mas depois também temos outro tipo de turismo que anda durante o dia todo, a fotografar os vários ex-líbris da cidade mas depois também gosta de sentar e de estar a relaxar um pouco, portanto tem que haver um bocado esta complementaridade em termos de oferta.”

*Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto*

#### 5.5.4. Complementaridade de negócio

### ➤ Tipo de Aproveitamento do Negócio

A complementaridade de negócio presente neste tipo de clusters, passa pela tendência em se criarem atividades de negócio que suportam a área principal a que *cluster* se direciona, ampliando assim, o seu foco no mercado.

Dadas as características peculiares do *cluster* das *Galerias de Paris*, podemos dizer, que se trata de um *cluster local*, porque é composto por um conjunto de empresas geograficamente próximas que se interrelacionam por elementos em comum e complementaridades, atuando num mesmo sector, ou num determinado segmento do sector de atividade de negócio; mas que se enquadram nas dimensões de *mega-cluster*, visto que, considerando que o pequeno comércio e o turismo são atividades distintas, que recorrem às suas competências básicas e complementares como forma de explorarem vantagens de interligação em rede, entre os agentes de negócio, ou com outras entidades, em prol do mesmo tipo de bens ou serviços, que respondem à satisfação da procura do cliente numa mesma grande área funcional.

“Há tipos de pessoas diferentes, portanto, podes ter um bar com determinada música, com determinado conceito, ao lado de um bar com outro conceito e com outro determinado estilo de música e há público para um e público para o outro. Por isso, eu acho que, com o mínimo de coerência, há espaço para todos... não há razão, digamos, para haver qualquer tipo de problema entre empresários, digo eu, e realmente há muita gente na *baixa*, pelo menos para já.. porque isto também as modas mudam.. Vamos ver quanto tempo esta vai durar.”

Jornalista Cláudia Fonseca, *Pivô do “Porto Canal”*

Além disso, os diferentes segmentos que os sectores de negócio “estabelecem” também são evidentes na estrutura do *cluster* das *Galerias de Paris*, pois nota-se a existência de, pelo menos, dois tipos de público-alvo diferentes, sendo que o correspondente à primeira rua, das *Galerias de Paris*, é um público-alvo mais jovem do que o da rua de baixo, de *Cândido dos Reis*. Só por aí, percebe-se a dimensão que o *cluster* ganhou ao longo dos tempos, conseguindo, hoje, abranger uma grande diversificação em áreas de negócio e em segmentos de consumidores.

“Porque de facto a diversidade aqui permite, quer corresponder a expectativas de diferentes públicos e ir de encontro a expectativas e até superar expectativas de diferentes públicos, quer dinamizar, ou seja, haver uma diversidade a nível de oferta que permita também revitalizar aquela zona e corresponder também a essas mesmas expectativas.”

**Dr.<sup>a</sup> Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto**

Em alguns dos casos, as atividades de negócio bem sucedidas complementam-se com outro tipo de negócios que lhes parecem mais indicados. É o caso da Confeitaria Itaipú que inicialmente, só funcionava de dia, e alterando os horários de funcionamento e expandindo-se para outra Rua, “ganhou vida na noite”.

Também o restaurante italiano *Pizzas and Drinks*, achou que seria uma oportunidade de negócio abrir casa numa paralela à rua das Galerias de Paris e, com o sucesso do restaurante, o único italiano na zona, decidiu investir num *Hostel* no andar de cima do estabelecimento, de modo a completar a oferta de serviços ao consumidor.

“A localização é fundamental para um negócio como este, tanto é que decidimos abrir logo a seguir um hostel no andar de cima do restaurante porque percebemos que, realmente, grande parte dos nossos clientes eram turistas e que esse tipo de negócio também estava a faltar aqui na zona, pelo menos aqui mesmo no centro. Já existem vários hosteis na baixa mas não aqui, na zona das Galerias de Paris e então quisemos ir de encontro a essa necessidade, aliado ao facto de também ainda não existir nenhum restaurante italiano na zona.”

**Sr. Nuno Freitas, Proprietário do Restaurante “Pizzas and Drinks”**

Como proprietário do *Plano B*, outros agentes de negócio investem noutro tipo de comércio diferente, mas no seu caso, por se ter tornado inviável, acharam conveniente passar o negócio:

“...nós abrimos também a loja de roupa, a Mezzani, mas entretanto não estávamos a dar atenção nem ao bar nem a loja, então resolvemos vender a uns amigos. Mas acho que é importante realmente haver mais negócios aqui, mas coisas que se complementassem, restaurantes.. que agora também já há, porque não havia. Apareceu o EC, o Baixa, restaurantes de Sushi... Mas acho que era importante haver uma oferta de serviços que se complementasse, não que fosse canalizadora”.

**Arq<sup>o</sup> Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”**

#### 5.5.4.1. Propostas de diversificação

Falando-se em complementaridade de negócio surgem propostas de diversificação, atualizadas, que procuram justamente aglutinar as áreas de investimento já existentes e dar respostas aos segmentos de negócio ainda por explorar no *cluster*.

Esta diversidade é um processo natural de contágio resultante da concentração de negócios num determinado local, com um impacto dinâmico no centro da cidade.

“Foi fruto de um processo bastante demorado, mas tem a ver com essa contaminação porque, repare, o surgimento de uma estrutura, vamos supor de um bar, ou até de um hotel ou de um hostel, traz consigo digamos, um restaurante, depois uma lojinha de comércio tradicional, uma loja de comércio alternativo... arrasta pequenas unidades de negócio complementares que, depois, criam o tal *cluster* e isso é fruto de uma evolução contínua, não é.. depois tem uma garrafeira, depois traz um restaurante de cozinha indiana, depois traz um restaurante de outra coisa qualquer...”

**Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto**

A questão é que para trabalhar a atratividade de um cluster também é essencial inovar, e isso faz com que a criatividade seja fortemente valorizada de forma não só a espicaçar os outros agentes económicos inseridos no agrupamento como também os que se encontram inseridos na sua envolvente, fomentando a competitividade do negócio, primando pelo fator de diferença ou novidade.

“Há muito envelhecimento nos comerciantes, há um comércio envelhecido, sem gosto e precisam de se atualizar. Aqui ainda não houve o investimento em grandes lojas como já houve em Lisboa, na Avenida Brasil. Os comerciantes têm que fazer um jogo de forças e criar incentivos à vinda das pessoas à *baixa*.”

**Sr. João Garcia, Armazém de Tecidos**

Além de propor diversidade, é importante existir uma preocupação consciente das necessidades da cidade, merecendo atenção também o ramo da

reabilitação habitacional que tem sido desenvolvida. Em relação a isso, há quem defenda a urgência de uma orientação para projetos mais humildes, como o Dr. Filipe dos Santos Teixeira:

“Eu acho que ainda por cima, na realidade económica do país, em crise, é um investimento completamente errado. Se calhar pelo preço de recuperar um quarteirão, se tivessem recuperado três ou quatro que tivessem projetos mais humildes. Em vez de fazerem habitações de mármore e soalhos melhores, faziam coisas mais low-cost e conseguiam ter na cidade mais habitações disponíveis, mais baratas, para as pessoas irem morar. O comércio automaticamente ia melhorar, porque as pessoas iam comprar à mercearia, ao talho, ao retalho. Eu acho que a política de reabilitação tem que passar por aí.”

*Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”*

No entanto, não se sabe se a SRU, entidade responsável pela reabilitação urbana desse local, irá ponderar qualquer tipo de alteração em relação a essa situação, sendo que o Dr. Filipe Santos Teixeira revela já ter tido várias reuniões com a Câmara Municipal e ainda não há soluções previstas. O certo é que já se passaram mais de três anos e não vendem nada. E agora os apartamentos, não sendo usados, acabam por se deteriorar.

“Alguém vai ter que pagar naquilo; é que nem conseguem alugar nem vender e agora ou eles adaptam isso e perdem dinheiro e alugam a pessoal mais novo para estar com os amigos que também querem ir morar para ali, porque pessoal de elites acho que não é para aqui que eles querem vir morar.”

*Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”*

Por outro lado, há quem defenda que os centros comerciais tiveram esse benefício em termos de negócio e, que para que isso aconteça, no caso das *Galerias de Paris*, será necessária a existência de novas lojas de marca, de projetos que existem para a zona.

Aliado a isso, surgem outras perspectivas de negócio interessantes e originais, muitas delas relacionadas com lojas que fazem apelo ao revivalismo, recorrendo a marcas e a produtos antigos, alguns até já fora de circulação no mercado e, por isso, mais difíceis de encontrar. É o caso de uma loja situada na zona, “Casa Portuguesa”, um verdadeiro núcleo atrativo também para

turistas. Seguem-se outro tipo de estabelecimentos como restaurantes, barbeiros, entre outras lojas, que abrem como novos, mas apelando a esse revivalismo cultural, com tendência na decoração, conjugando a modernidade com a identificação a tempos mais antigos.

“E acho que poderia haver um investimento maior no sector têxtil, para além dos bares e restauração. Há alguns estilistas que têm aqui ateliers; até há um do Luís Buchinho por exemplo.”

Sr. João Garcia, *Armazém de Tecidos*

Por último, um novo segmento de negócio que tem surgido tenta responder à necessidade do café ou restaurante de “primeira hora”, ou seja, à crescente afluência de pessoas que procuram os estabelecimentos da *Baixa* depois da hora do seu trabalho como forma de convívio e, em vez de se prolongarem noite dentro, aproveitam até ao início da noite.

“...é outro fenómeno que começa a aparecer, pelo menos na minha perspectiva, na cidade, para uma geração um pouco mais velha... que é ires, estando bom tempo, às seis e meia beber um copo de vinho, no fundo uma tendência muito mais europeia que nós não tínhamos cá, mas que já tens uma série de bares no Porto que em vez de só funcionarem até às quatro da manhã, a grande clientela está no final do trabalho em que a pessoa vai beber um copo de vinho. Claro que não é a grande movida mas é um fenómeno que acaba por chamar pessoas, um pouco mais cedo, para a noite, que vão beber o seu copo de vinho, depois vão jantar e que, depois do jantar, vêm embora.”

Jornalista Cláudia Fonseca, *Pivô do “Porto Canal”*

## 5.6. Análise dos Impactos (3ª Fase)

O enfoque deste último grupo de análise do trabalho, debruçar-se-á sobre a questão do *cluster* como referência que leva as entidades tomadoras de decisão a promoverem e a gerarem maior impacto no desenvolvimento regional.

### 5.6.1. Acumulação de atratividade

Assim que um *cluster* começa a gerar atratividade, geralmente, o processo desenvolve-se com um efeito de bola de neve, com tendência a crescer durante uns tempos, mesmo que atravesse picos de influência maiores que outros.

“... também acho que foi crescendo de uma forma emergente. Todas as semanas havia um espaço novo a inaugurar e a competitividade entre os bares a aumentar. Já passaram cerca de 5/6 anos que se deu esse boom, não sei se estou enganada, e ainda assim parece que saio na *baixa* e encontro alguma coisa nova...”

**Teresa Taveira, Cliente residente no Porto**

A acumulação de atratividade resulta de um processo cíclico, como pudemos ver na literatura, que envolve algumas fases de desenvolvimento do *cluster*, tais como: Pequeno agrupamento inicial, Cresce o número de lojas no agrupamento, Maior variedade de produtos vendidos no agrupamento, Vendas por loja crescem, Atratividade de clientes e Atração de mais lojas.

Neste caso, o que as entrevistas nos revelam é aquilo que já fomos vendo em muitas outras afirmações: é a questão de que se deve investir e dinamizar cada vez mais as atividades de negócio situadas naquela zona, de modo a acumular maior atratividade, de forma equilibrada diante da movimentação, independentemente da fase do dia.

“De dia há muito pouca gente, há espaços que estão abertos para as pessoas tomarem um chá ou um café ou virem passear ou conversar um pouco, mas mais à volta da Rua das Galerias. Aqui só há mais os restaurantes. Mas, aos poucos, vão havendo cada vez mais estabelecimentos diferentes, há aqui lojas de marca, de roupa ou mesmo sem ser de roupa, da Vista Alegre e apareceram, de facto, algumas propostas de marcas internacionais para montarem aqui em Cândido dos Reis só que o que eles querem pagar, a oferta deles, fica aquém do que paga quem quer abrir um espaço de animação.”

**Dr. Henrique Rêgo, Diretor do Sindicato dos Bancários do Norte**

Também por esse motivo, acaba por se dar prioridade ao sector de negócio dos bares e restauração, porque o investimento é mais avultado, já para não falar do nível de faturação que um espaço noturno faz, numa dessas casas, em pleno mês de funcionamento.

Houve também, paralelamente, um esforço muito grande por parte do turismo da Câmara Municipal do Porto em promover a cidade e todos os

pontos de possível atração para o mercado turístico. Começou a investir-se no mercado internacional e as coisas começaram a correr muito bem para a cidade do Porto.

“Houve um esforço da Câmara, se me permite o termo, de vender um bocadinho a cidade, o que culminou no facto de que no ano passado, em 2012, fosse o ano em que a cidade do Porto fosse eleita como o melhor destino da Europa. O que é muito importante e, se reparar, deve-se também um bocadinho pela *baixa*...”

**Engº Nuno Lemos**, colaborador da “Porto Lazer”

Foi assim, trabalhando no sentido de gerar mais e maiores ofertas para esses segmentos de negócio, que a os índices de popularidade e de atratividade ao local não pararam de disparar, além de se melhorarem as condições a nível de estruturas básicas de hotelaria, para receber mais pessoas, que, hoje, as Galerias de Paris são um local apontado por muitos como sítio a visitar.

“...e automaticamente, se começa a ter mais hotéis, se começa a ter mais turistas e mais gente no centro da cidade, as pessoas, mesmo durante o dia, até se lembram: “Porque é que não vou à *baixa*?” E naturalmente que o turismo chama mais gente à cidade.”

**Jornalista Cláudia Fonseca**, Pivô do “Porto Canal”

“E todo este trabalho dinamizou, portanto, a cidade, criou estruturas para que o turismo tivesse oferta, porque temos, de repente, uma cidade que consideramos uma cidade fantástica, em que se o turista chega e não tem qualquer oferta à tarde ou à noite, não faz qualquer sentido...”

**Engº Nuno Lemos**, colaborador da “Porto Lazer”

Este processo de acumulação de atratividade é gerado pelo consequente aparecimento de estabelecimentos de negócio diferentes, que dispõem ofertas de negócio complementares, que se vão desenvolvendo sob forma de contágio, fruto do sucesso repercutido pelo aglomerado, tornando a experiência do cliente muito mais positiva e conferindo traços próprios de personalidade à zona da Baixa do Porto.

“E depois lá está, é aquele efeito de bola de neve em que se abrem três sítios e se aquilo resulta razoavelmente, daqui a nada tem seis, tem doze, etc... isso atrai mais pessoas também.. por isso, claro que beneficia!”

**Jornalista Jorge Lopes**, Editor da “Time Out” Porto

“E portanto, é o tal viver na *baixa*, o desejo de um dos segmentos que se pretende explorar. Depois o viver da *baixa* que vai de encontro à sua área, digamos assim, que tem a ver com toda a componente de negócio do comércio, do tal *cluster*, em que há uma complementaridade da atividade comercial, relativamente à noite do Porto, quer aos bares, cafés, até históricos como é sinónimo disso o Piolho, quer bares que foram surgindo, quer restaurantes... Portanto, há toda uma rede que se tem vindo a complementar; no fundo há aqui uma promiscuidade que resulta precisamente de tudo isto...”

**Dr.<sup>a</sup> Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto**

### 5.6.2. Atração turística

Naturalmente que essa acumulação de atratividade passou a gerar atração turística que rapidamente começou a dar resposta ao trabalho desenvolvido pelo departamento turístico da Câmara Municipal.

“(...) com a aposta do executivo em revitalizar a cidade do ponto de vista urbanístico mas também a questão daquela zona das Galerias de Paris na baixa, a questão da revitalização, a questão da animação noturna, que para nós, do ponto de vista turístico já é considerada um acelerador de procura (...) o que é que isto significa que há uns anos atrás a noite do Porto não tinha expressão e atualmente podemos dizer que a noite do porto já consegue atrair visitantes. Sabemos que há pessoas que vêm de fora, principalmente jovens, mas também outros segmentos, que vêm de propósito de Espanha para vir à noite do Porto...”

**Dr.<sup>a</sup> Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto**

“pronto e isso depois, cria-se então a tal promiscuidade positiva, ou seja, há pessoas que vem de propósito, obviamente que há restaurantes que surgem, no fundo para responder às necessidades, os restaurantes trazem consigo os bares, novos bares, artesanato.. enfim... e então temos criado o tal *cluster* que neste momento podemos já, na minha perspectiva, referir que existe um *cluster*. Obviamente, tem que ser dinamizado, tem que ser solidificado, mas está nesse sentido.”

**Dr.<sup>a</sup> Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto**

Além da promoção da cidade e da região, a Câmara Municipal, através do seu departamento de turismo, local e externo, dá informações relativas à cidade e às atrações históricas e culturais, como mapas, brochuras e panfletos informativos. O contato direto com os turistas é feito nos postos de informação Visit Porto, presentes na cidade.

Estes espaços Visit Porto funcionam como intermediários entre os turistas, a oferta turística da cidade e as várias empresas privadas do sector do turismo.

“Temos monumentos históricos bastante importantes aqui na zona que, obviamente, atraem do ponto de vista turístico. Do ponto de vista cultural, para o turismo, temos muitos espaços interessantes, como a Livraria Lello que é lindíssima e eles adoram, a Torre dos Clérigos, aqui ao lado, a Ribeira, a Casa da Música, Serralves. Quanto ao turismo low-cost que agora cada vez existe mais, penso que não tem grande valor para o comércio. Portugal, se quer sobreviver, tem que vender o que é nosso e a nossa gastronomia, já que não temos indústria, temos que apostar no turismo. Agarrar o turista e oferecer bons serviços.”

**Sr. João Garcia, Proprietário de Armazém de tecidos**

A cidade do Porto tem bons restaurantes, hotéis e hostels dos melhores do mundo, bares, muitos espaços com bom design e bom gosto sendo esse contraste atrativo para as pessoas, e passando uma mensagem muito positiva, aliada a uma qualidade de vida relativamente acessível, com boa gastronomia e de bem estar a todos os níveis, não só para turistas nacionais, como estrangeiros, contrastando com essa cinzenteza por vezes apontada ao Porto.

“Para nós, temos notado um crescimento brutal turístico, nomeadamente aqui pelo nosso espaço, nós conseguimos medir. Acho que o Porto tem crescido muito mesmo e pelo que eu vejo, eu tento estar sempre informado e saber a opinião das pessoas em blogs de viagens, I gogo, Travel.com e vejo a opinião que as pessoas têm e o feedback é muito positivo. Porque gostam da cidade antiga, não diria decadente mas, pronto, com o seu charme assim abandonado, mas depois tens espaços muito bons.”

**Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”**

A questão relacionada com o maior incentivo em se viajar pela Europa, através da política de preços low-cost que algumas linhas aéreas dispõem, também é apontada por vários entrevistados como um dos principais motores de atratividade.

“Com criação de melhores condições para as pessoas que vêm de fora. Acho que, nesse sentido, o facto dos voos low-cost e dos imensos hotéis que têm aberto pela *baixa* já estão a trabalhar nisso, e claro, temos ofertas para todos os gostos, porque hotéis bons e de luxo já existem há vários anos no Porto.”

**Diogo Santos, Proprietário do Bar “Alma”**

“Portanto, é nesta zona onde eles se situam e se não estão cá hospedados, pelo menos fazem por aqui as suas visitas. Até porque eles têm que vir aqui para ver a Sé, a Torre dos Clérigos, para ver aqueles barcos que nós temos aqui na nossa cidade, para ver as igrejas que há por aí. Repare, nós não damos muito valor a esse tipo de coisas, mas as pessoas que vêm de fora dão.”

**Sr. José Martins, Proprietário do Café “Piolho”**

Não há dúvidas de que o desenvolvimento do turismo no Porto tem crescido a olhos vistos e prémios conquistados pela cidade como *Melhor Destino Europeu 2012*, comprovam isso, contribuindo para a tendência do aumento significativo do turismo na cidade.

Começa-se a pensar que a oferta é muito interessante, pois, reúne todas as condições; percebem-se as razões que levaram a que a *baixa* hoje em dia seja o que é.

### 5.6.3. Desenvolvimento local

#### 5.6.3.1. Dimensão da base territorial

No que diz respeito à dimensão territorial não existe grande consenso: uns defendem que estamos perante o começo de uma nova cidade e outros crêem apenas que tudo isto terá a sua efemeridade.

O Responsável pelo Armazém de tecidos, situado na *Baixa* há mais de 40 anos, o Sr. João Garcia, que assistiu de perto ao desenvolvimento e a toda esta transformação nos últimos tempos, acredita na evolução do agrupamento:

“Sim, isto ainda é muito embrionário. Irá crescer muito mais. Na Rua de Conde Vizela já há muitos bares novos, na Rua das Flores há projetos, até porque é uma rua muito bonita, de ferro fundido, que, para mim, será a próxima, depois a Rua de Mouzinho da Silveira já começa a ter vários restaurantes e espaços novos, a Rua da Picaria agora tem uma série de bares novos e até abriu lá um restaurante de sushi e por aí fora.”

*Sr. João Garcia, Proprietário de Armazém de tecidos*

Por outro lado, o Responsável pelo Plano B, não partilha da mesma opinião:

“Acho que não. Acho que se crescer poderão ser espaços que podem mudar de gerência ou que fecham e abrem com outro nome. Acho que em termos de tamanho é complicado porque, primeiro o licenciamento é muito mais complicado pela parte da Câmara... há espaços que nem chegaram a abrir ali na Rua do Almada, espaços completamente ilegais, já tinham tudo pronto para abrir a Câmara chegou lá no dia da abertura e lacrou logo. A Câmara agora está muito mais eficaz em termos de controlo de licenças, mas por outro lado também sei que há muitos espaços que já estão à venda, muitos mesmo, à venda, quer dizer, os negócios que estão para passe ou trespasse. Portanto, o mais certo é que se alguém quiser abrir alguma coisa, o mais certo é ficar com um bar que já exista e adaptá-lo às suas ideias. É muito mais caro estar a fazer um espaço de raiz e licenciar, fazer as obras e equipar do que estar a adaptar, até porque uma licença pode demorar anos. O nosso demorou bastante tempo até termos tudo legal, foram dois anos ou três.”

*Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”*

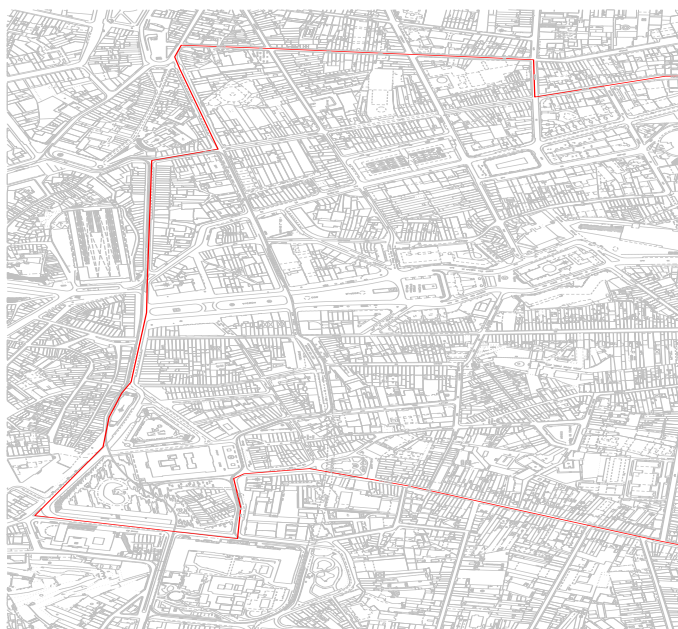
Quando pensamos na *Baixa* só pensamos no lado direito da Avenida dos Aliados, isto é, onde se situa a zona das Galerias de Paris, do outro lado da

Avenida não existe tanta afluência de pessoas. No entanto, cada vez mais se complementam os dois lados, vendo-se a *Baixa* de uma forma mais global, não só porque têm aberto cada vez mais discotecas e bares desse lado menos movimentado, como a Porto Lazer tem vindo a intervir nesse sentido.

“E o que é que nós temos neste momento em prática? É um projeto que é o “1º Avenida” que vai criar condições de oferta, digamos, desse lado esquerdo, a zona a que chamamos um bocadinho até a zona elevada da cidade, aliás o Porto Sounds em 2012, que teve cinco edições, das cinco três foram feitas do lado esquerdo da avenida, na Praça D. João I e na Rua dos Poveiros. Temos em programação para 2014 uma série de atividades a acontecer nesta ala esquerda da Avenida dos Aliados.”

Engº Nuno Lemos, colaborador da “Porto Lazer”

**FIGURA 22**  
**Mapa da Dimensão Territorial da Baixa do Porto**



Fonte: Mapa da delimitação da zona da chama “Movida” fornecido pela Câmara Municipal do Porto

#### **5.6.4. Repercussões e Perspectivas de negócio**

##### **5.6.4.1. Repercussões a nível Nacional**

1. O serviço oferecido ao cliente passa a ser transmitido por “buzz”, em que os consumidores passam a palavra, quer positiva ou negativa. Quando é positiva, o meio mais espontâneo de se angariar clientes, que vão com interesse em conhecer e experimentar. A partir daí, há que saber gerir os aspectos que são importantes manter para se conquistar o cliente.

“Portanto, há coisas que temos que manter; nós temos que manter a delicadeza, a rapidez e a qualidade - são fundamentais para o sucesso; se isso não existir, não adianta estar a perder muito tempo.”

**Sr. José Martins, Proprietário do Café “Piolho”**

2. A questão de que seria possível atrair jovens e estudantes a habitarem a zona da *Baixa* alugando os andares que na sua maioria, são habitações com inquilinos idosos, sendo um projeto começa a ganhar ênfase com algumas obras já realizadas.. No entanto, esta política de habitação terá que ter em especial atenção o facto de que esses residentes mais idosos têm contratos de arrendamentos muito antigos e, como é óbvio, têm todo o direito de permanecer no local, a menos que a Câmara Municipal lhes arranje alternativas.

“Neste momento já é um marco, isto é, um lisboeta que queira vir ao Porto já sabe que se vier aqui não anda perdido. Como nós sabemos, quando vamos a Lisboa que temos a zona do Bairro Alto ou a zona das Docas, também sabemos, mais ou menos, onde as coisas se concentram. Já tem alguma marca, digamos assim, extra, marca metropolitana.”

**Dr.ª Alexandra Rodrigues, Chefe de Divisão Municipal de Informação Geográfica**

3. Em termos de abrangência do *Cluster* das Galerias de Paris, o impacto nacional existe, quanto mais não seja o conhecimento da existência de uma *Movida* renovada na cidade, mas a nível da área metropolitana do Porto é incontestável o impacto que incide sobre as zonas da Maia, Matosinhos, Vila do Conde, Espinho, movendo pessoas para o centro da cidade, semanalmente.

“Neste momento já é um marco, isto é um lisboeta que queira vir ao Porto já sabe que se vier aqui não anda perdido. Como nós sabemos quando vamos a Lisboa que temos a zona do Bairro Alto ou a zona das Docas, também sabemos mais ou menos onde as coisas se concentram. Já tem alguma marca, digamos assim, extra marca metropolitana.”

Dr.<sup>a</sup> Alexandra Rodrigues, *Chefe de Divisão Municipal de Informação Geográfica*

#### 5.6.4.2. Repercussões a nível Internacional

1. **Grande Impacto turístico** – é evidente na crescente diversificação de oferta de que o turista dispõe. Pode-se avaliar esse impacto, através do crescimento de inúmeros *Hostels* com políticas de *Low-Cost* e Hóteis direcionados para o segmento de *Luxo*, em zonas centrais da cidade, de modo a da resposta a esse *boom* turístico.

“...ter ganho as viagens low-cost tem ajudado muito, que, no fundo, também é uma âncora de turismo. E o facto da cidade do Porto e do aeroporto do Porto ter duplicado a quantidade de voos lows-cost e normalmente os voos do Porto é que têm tido um maior leque de proveniência, digamos assim... e portanto, isso ajudou a trazer mais turistas. Antes de haver low-cost, nem pensar... havia só meia dúzia de países que faziam isso. E no metro veem-se carruagens cheias de gente jovem que vem de viagens low cost com uma mochilinha que vem cá passar o fim de semana e que depois vão embora. Não são turistas que invistam muito? Não, mas são turistas que contribuem...”

Dr.<sup>a</sup> Alexandra Rodrigues, *Chefe de Divisão Municipal de Informação Geográfica*

A componente do turismo que “vendeu” a cidade do Porto a todos os agentes de turismo mundiais permitiu que o Porto fosse eleito como o Melhor Destino Turístico, em 2012.

E ao contrário do que se possa pensar, esta eleição não provém dos agentes, mas dos turistas europeus que visitaram a cidade. Ou seja, foram os próprios visitantes que votaram nela como cidade de eleição e isso é muito importante, enfatizando não só o trabalho por parte das agências, como em especial, a própria qualidade de oferta turística.

“Isso levou a quê? A que de um momento para o outro houvesse uma série de hotéis a crescer na cidade, o hotel *Intercontinental*, na Batalha há o *BB*, que é para um target diferente, na zona dos Clérigos já começa a haver uns *Bagging fast...* de turismo low-cost, e isto começa a existir como um fenómeno, ou seja, as estruturas estão montadas, agora é preciso regulamentá-las e esse trabalho também é importante. Primeiro dá-se o boom e a *baixa* está cheia de gente e é muito agradável e toda a gente gosta, porque tem muita oferta durante o dia, tem oferta à noite, tem hotéis, mas com regras.”

**Engº Nuno Lemos**, colaborador da “Porto Lazer”

Neste particular, temos Espanha como exemplo em que o centro histórico das cidades, as praças principais estão lotadas de pessoas, mas há regras estabelecidas e condições a cumprir, além do policiamento. Daí a preocupação eminente em se fazer-se este trabalho, para que o cluster das *Galerias de Paris* seja uma realidade que dure muitos anos desde que seja devidamente controlada.

“Sabemos que há pessoas que vêm de fora, jovens principalmente e outros segmentos, que vêm de propósito de Espanha para vir à noite do Porto... pronto, e com isso, cria-se então a tal promiscuidade positiva, ou seja, há pessoas que vêm de propósito. Obviamente, que há restaurantes que surgem, no fundo para responder a essas necessidades. Os restaurantes trazem consigo os bares, novos bares, artesanato... enfim... e então temos criado o tal *cluster* que, neste momento, podemos já referir que existe um *cluster*. Obviamente, tem que ser dinamizado, tem que ser solidificado, mas está a encaminhar-se para esse sentido.”

**Dr.ª Ana Azevedo**, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto

2. **Reconhecimento internacional** – A *New York Times*, em 2013, considera a cidade do Porto como uma visita obrigatória. Os prémios que a cidade tem conquistado e as categorias de bom posicionamento que lhe têm sido dirigidas, têm vindo a colocar a cidade na “boca do mundo”.

“Mas, repare, em 2012, o Porto foi considerado o melhor destino europeu e depois nós temos granjeado prémios, ou seja, distinções de várias ordens. Repare, a livraria Lello é a 14º mais bela do mundo, o Majestic igualmente, a nossa estação ferroviária aqui de S.Bento é considerada também como uma das mais belas do mundo, nós temos o hostel mais limpo do mundo, temos arrecadado lugares de melhor hostel, ficamos em 3º e em 4º em 2011, Lisboa ficou com o 1º e 2º e o nosso aeroporto também tem arrecadado os cinco melhores prémios ao nível dos 5 milhões de passageiros. Portanto, nós temos várias referências. Claro que isto tem sempre o reverso da medalha que é: se temos distinções, estamos a criar um nível de expectativas, por quem nos visita, muito elevado e, por isso, nós temos essa responsabilidade de corresponder a esse nível e não podemos defraudar as expectativas.”

**Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto**

Além disso, têm saído inúmeros artigos, praticamente todos os dias, sobre o que visitar na cidade do Porto; sobre o centro histórico, a animação noturna, a Casa da música e Serralves na questão da arquitetura contemporânea, entre muitas outras áreas.

“Eu acho que sim que causa grande impacto a nível turístico. Ainda há bocado recebi uma página de uma revista na China, que curiosamente me disseram que é a revista com maior tiragem na China, que faz assim vários artigos em que enfoca diversos pontos a conhecer em determinados locais, e nomeadamente aparece o Piolho da nossa cidade. Por acaso tiveram o cuidado de tirar no Piolho, desenvolveram um tema à volta do caldo verde, tal como já fizeram com a francesinha. Os chineses andaram por aí e fizeram um trabalho referente à *baixa* do Porto que eu acho muito bom, e todos eles querem provar Caldo verde!”

**Sr. José Martins, Proprietário do Café “Piolho”**

“Sabe que Porto tem atributos que praticamente mais nenhuma cidade tem ou poucas cidades têm: lá está, um rio e um mar... Quantas cidades têm um rio e um mar? Uma cidade pequena com tudo à mão; nós de metro fazemos tudo e isso, é ótimo... Depois, temos festas únicas, como o S.João, em que caem, digamos assim, os status, os estatutos sociais, os tabus, em que as pessoas se misturam, há ali uma promiscuidade.”

**Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto**

3. **Vantagens a nível turístico** – podem ser traduzidas em dinamismo e contributo para a economia da cidade, porque as visitas turísticas implicam consumo em diversas áreas de negócio, como nos restaurantes, bares, comércio, e, claro, o alojamento. Mesmo que, obviamente fiquem em unidades de alojamento mais económicas é igualmente vantajoso do ponto de vista turístico, porque correspondem e acabam por dinamizar todo aquele tecido envolvente, e todas as atividades aí presentes.

“Eu comecei inicialmente por mencionar que nós já classificamos, neste momento, a noite como um *acelerador de procura*, ou seja, uma atração, digamos assim. É um atributo por si só, que consegue já captar público que vem para a noite e isso é muito importante. Acaba por ser um elemento como a Casa da Música, como Serralves, como o próprio centro histórico, as caves de vinho de Porto que são considerados, para nós, como aceleradores de procura porque têm a capacidade de captar potenciais turistas e visitantes. Portanto, nesse sentido, acaba por ter logo um reflexo imediato porque há pessoas que vêm para disfrutar e depois há esta perspectiva para regressarem que nos interessa, de recomendarem e depois regressarem mais tarde, alguns já com família, para ver até um outro segmento, disfrutar o Porto numa outra forma.”

*Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto*

“Nós damos de facto muita importância, atualmente, à noite no Porto. Pode ver isso no nosso portal, porque, de facto, sentimos que, cada vez mais, tem um peso maior no fluxo turístico.”

*Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto*

4. **Divulgação e Acompanhamento do fenómeno** – É adoptada uma perspectiva que prima pela imparcialidade por parte dos agentes de comunicação, que fazem a cobertura dos factos, quer de uma perspectiva informativa, relatando acontecimentos pontuais, quer de uma perspectiva de entretenimento, essencialmente relacionada com notícias de eventos e de novidades no âmbito do cluster.

“O único tipo de comunicação que nós fazemos, de específico, para pessoas que não são de cá, é uma publicação anual que é a *Time Out Visitors*, que é especificamente para turistas estrangeiros. É uma revista diferente da nossa nacional, é toda em inglês e está um ano em banca. E essa sim, é uma revista que já tem aquelas coisas mais institucionais, aqueles roteiros turísticos. É natural porque estamos a falar de turistas estrangeiros que não leem português e que vêm cá esporadicamente, e sim, para eles a perspectiva já tem que ser obviamente diferente. Mas isso é um produto muito específico, é uma espécie de um anuário. Começamos a fazer isso em 2011, portanto, esta que vai sair agora é a terceira.”

**Jornalista Jorge Lopes, Editor da “Time Out” Porto**

No entanto, naturalmente, que a atenção das plataformas de comunicação ao escreverem para um público específico e diferente daquele para quem estão habituados a se direccionar, torna-se mais cuidada, sendo necessário, então, adaptar o tipo de comunicação que irá ser feita.

### **5.6.5. Efemeridade do negócio**

Quanto à efemeridade do negócio, é um dos pontos que levanta mais dúvidas, porque depende de uma série de factores e circunstâncias difíceis de prever, quer a curto, quer a longo prazo.

Muitos dos entrevistados referem o facto de estas situações estarem muito sujeitas a “modas”; outros acreditam que, por nunca ter existido um fenómeno com estas características na cidade do Porto, mesmo que, eventualmente venha a “passar de moda” para determinado segmento, o público-alvo é tão diversificado e os sectores de negócio estão centralizados de uma forma tão consistente que, provavelmente, irá sempre haver nichos de clientes interessados, principalmente os turistas que não são influenciados por esse tipo de questões tendenciais.

“A Câmara Municipal trabalhou muito bem. É moda vir para o Porto, mesmo em termos turísticos. Acho que isto é muito por modas e, neste momento, o certo é que a *baixa* está na moda. A juventude é sempre efémera, estes investimentos não são como nos anos 50 e 60 em que se faziam negócios para toda a vida. O Porto vai estar na moda durante vários anos, as pessoas estão a ficar fartas de shoppings.”

**Sr. João Garcia, Proprietário de Armazém de tecidos**

Também a jornalista do Porto Canal tem esse aspecto em consideração, que os targets jovens tendem a sofrer mudanças com maior frequência e, por isso, a serem mais efémeros.

“...agora quando mexe com jovens, quando mexe com modas, é muito difícil conseguir-se planejar uma coisa e, digamos, inculcar a moda no grupo, digamos que seja um grupo de uma determinada faixa etária ou de outra. As pessoas vão indo, e vão indo um bocadinho em grupo...”

**Jornalista Cláudia Fonseca, Pivô do “Porto Canal”**

E por isso, a jornalista, Cláudia Fonseca, embora não acredite que o interesse e procura de pessoas por este fenómeno das *Galerias de Paris*, se tenha dado totalmente de forma espontânea, também é da opinião, de que, estas fases cíclicas de sucesso de um *cluster* não podem ser planeadas.

“Claro que não foi planeado ao ponto de: - ah, vamos tornar a baixa numa moda... -isto não funciona bem assim! Quem é do Porto sabe perfeitamente que não é assim que funciona. Eu penso que contribuiu muito o facto de determinado número de restaurantes que são conhecidos fora da *baixa* do Porto, que abriram, por exemplo, na *baixa*, ou determinado número de pessoas ligadas a bares ou a restaurantes que já eram moda noutras zonas do Porto... que acabaram por arrastar clientes consigo para lá.”

**Jornalista Cláudia Fonseca, Pivô do “Porto Canal”**

Assim, o mais provável é que, quando o *cluster* das *Galerias de Paris* encontrar concorrência à sua altura, e começar a sentir decréscimos na sua procura, o local irá continuar a ser movimentado mas, predominantemente frequentado por tipos específicos de clientes. Ou seja, é comum nas grandes cidades, quando um determinado local deixa de ter tanta influência social e deixa de estar na “moda”, as pessoas que vivem na cidade, passam a frequentar outros espaços novos que possam vir a surgir e, a gerarem maior impacto momentâneo. Enquanto isso, o segmento turístico continuará a ser um frequentador assíduo do *cluster*, pois não depende desse tipo de influências. Normalmente é isto que acontece, dá-se uma espécie de desgaste a nível da frequência dos clientes e, passa-se, a dar a oportunidade a novos espaços em ascensão.

“Atualmente, o Porto é um destino turístico que está na moda, portanto também nos compete a nós, enquanto gestores de destino, aproveitar, investir e dinamizar esta ideia, não deixar que caia. (...) Esperemos bem que venha para ficar, nós estamos a trabalhar para isso. Nós não queremos que o Porto seja um destino de moda passageiro, não queremos ser uma tendência, digamos assim, no sentido em que passa de moda, mas queremos de facto ser um destino sustentável, um destino que surpreenda quem cá chegue... e isso depende de todos nós... enfim, dos investidores privados... de quem está de facto a produzir e a apresentar a oferta. Depende de nós no sentido, também, em que temos que corresponder com informação turística, da própria autarquia, com a questão de ser um facilitador na questão da dinamização urbanística... Ter também um dinamizador de criar redes, não é... Entre os diversos agentes turísticos, empresariais, culturais... Portanto, todos nós temos um papel aí muito forte.”

*Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto*

### 5.6.6. Perspectivas de evolução do *cluster* negócio

Para este estudo, interessou-nos avaliar a origem e a evolução de um cluster, atendendo aos impactos de sucesso que este pode repercutir até ao momento, não se perspectivando desenvolvimentos futuros. No entanto, podemos salientar algumas dessas perspectivas intrínsecas à questão dos impactos:

- **Perspectivas de negócio orientadas para tornar a zona das *Galerias de Paris*, numa zona residencial** - Esse interesse e procura pela *Baixa* da cidade com o fim de habitar, parte, essencialmente, de um segmento específico, orientado para um Target jovem e de estudantes, provavelmente entre os 18 e os 35 anos. É nesse sentido que a política de reabilitação, por parte da SRU e de outros agentes públicos deverão atuar, apostando em políticas de preço mais apelativas.

“Os turistas pensam: “Porque é que está tudo tão vazio? As lojas são bonitas, mas o resto do prédio não... Porque é que a cidade está tão abandonada?” Principalmente em zonas importantes da cidade como é a *baixa* do Porto! Portanto, para isso, as rendas têm que ser mais convidativas para poder haver mais comércio de qualidade e bons restaurantes.”

*Sr. João Garcia, Proprietário de Armazém de tecidos*

- **Perspectivas relacionadas com o interesse de investimento de capital estrangeiro na zona das Galerias de Paris** - De acordo com a Câmara Municipal do Porto, a cidade está a tornar-se mais atractiva para os investidores internacionais, o que se tem manifestado no aumentado da procura e do interesse: pela criação de novos espaços e infra-estruturas, por uma melhor manutenção da conexão da cidade, assim como pela promoção de um ambiente económico mais atractivo e pela sustentação de uma alta qualidade de vida na cidade.

“Nós já tivemos aí pessoas de fora que querem investir aqui, nós até andamos a ver com eles porque eles acham baratos os prédios que temos aqui no Porto. Ou querem fazer negócios, querem recuperar um prédio ou para habitar ou para fazer um restaurante. É bom porque cria oportunidades de negócio e investimento estrangeiro, que é do que Portugal precisa.”

*Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto*

- **Continuar a desenvolver o setor turístico na cidade** - O departamento de turismo da Câmara Municipal do Porto vai continuar a fazer uma aposta na qualificação do acolhimento turístico, sendo que um dos principais objetivos é formar profissionais qualificados para o sector. O objetivo é continuar a desenvolver a cidade de forma a elevar o nível de qualidade e competência que lhe tem sido característico, de modo a corresponder às excelentes expectativas que têm sido invocadas a nível internacional, para que a tendência seja crescer de forma sustentável.

“...nós temos vindo a dar qualificação precisamente na esfera, quer a nível de comércio, quer a nível de alojamento. Fizemos agora uma sessão pelos hostels que tem a ver com a informação turística. Ou seja, prestar informação turística de qualidade a quem nos visita, para além de sermos calorosos e hospitaleiros, que nos sai naturalmente. É preciso elevar a fasquia da qualificação turística ao nível da informação turística, que é bem informar, bem acolher.”

*Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto*

Atendendo às perspetivas de negócio referidas, podemos de facto, afirmar, que estas estabelecem uma relação de coerência relativamente aos ideias estratégicos proferidos pela Dr.ª Ana Azevedo, Representante do

Departamento Turístico da Câmara do Porto: o “*Viver na baixa*” – direcionado para a questão de se voltar a habitar a *Baixa* da cidade; o “*Viver da baixa*” – focalizado no desenvolvimento da vertente de negócio; e o “*Viver a Baixa*” – relacionado com a vertente de lazer, com a qual, o sector turístico se empenhado em otimizar.

Por último, com este quadro, avaliamos assim, os benefícios e as barreiras verificados no presente caso do *cluster* das *Galerias de Paris*.

**TABELA 11**  
Sistematização própria das Conclusões da análise do Planeamento estratégico de um *cluster* baseadas no modelo de Kotler (1994) e adaptadas ao *cluster* das *Galerias de Paris*

<b>Modelo de Kotler (1994) Planeamento estratégico de um cluster</b>
<b>Principais concorrentes do cluster</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cluster do Bairro Alto, em Lisboa</li> </ul>
<b>Vantagens competitivas do cluster</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influência positiva na proximidade entre negócios</li> <li>• Iniciativas de dinamização dos agentes públicos</li> <li>• Carácter histórico associado à zona</li> <li>• Centralização urbana</li> <li>• Revitalização do centro histórico</li> <li>• Possibilidade de conciliação entre estratégias de negócio de cooperação e de competição</li> <li>• Infra-estruturas da cidade (acessos / transportes)</li> <li>• Complementaridade entre os participantes</li> <li>• Acesso a informações e a instituições / bens públicos</li> <li>• Posicionamento do negócio com impacto a nível internacional</li> <li>• Resposta a fatores de conviniência do consumidor</li> <li>• Viagens Low-Cost e Cruzeiros</li> <li>• Monumentos com reconhecimento de património mundial</li> <li>• Notoriedade da imagem da cidade (Eleita destino Europeu 2012/2014)</li> </ul>
<b>Desvantagens competitivas do cluster</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imitação nas estratégias de política de preço</li> <li>• Entraves a planeamento estratégico em conjunto</li> <li>• Díficil conciliação da <i>Movida</i> com zona residencial inserida no</li> </ul>

<p>próprio <i>cluster</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falhas no desenvolvimento de relações com o parceiro</li> <li>• Questões relacionadas com tráfego complicado</li> <li>• Descentralização urbana</li> </ul>
<p><b>Ameaças que o ambiente nacional e internacional oferece</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão ineficiente das repercussões nacionais/internacionais</li> <li>• Efemeridade do cluster de negócio</li> <li>• Falta de coesão e de inovação</li> <li>• Aparecimento de outras tendências cíclicas ou de outros tipos de <i>clusters</i> de negócio</li> </ul>
<p><b>Oportunidades que o ambiente nacional e internacional oferece</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura adaptada</li> <li>• Presença noutras mercados</li> <li>• Atualização das tendências e dos hábitos de estilo de vida da comunidade</li> <li>• Aposta na criação de bares ou restaurantes “de primeira hora” como resposta a novo segmento</li> <li>• Investimento e aumento de zonas residenciais nas limítrofes do <i>cluster</i></li> <li>• Maior diversidade e inovação de negócios complementares ou correlatos</li> </ul>
<p><b>Estratégias e projectos de longo prazo para se alcançar o modelo desejado para a cidade</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivos de Desempenho</li> <li>• Inovação nas atividades de dinamização no <i>cluster</i></li> <li>• Formação de novos negócios ainda por explorar</li> <li>• Medidas estratégicas que prevêm controlar a questão da ameaça da efemeridade de negócio</li> <li>• Planeamento de outros clusters situados próximos do local (por exemplo, clusters associados à vertente artística – cinema, teatros, galerias de arte, museus, etc...)</li> </ul>

Fonte: Sistematização própria

Através deste estudo, permitimo-nos concluir quais as vantagens competitivas que o *cluster* apresenta e que deve potencializar, bem como

apercebermo-nos das suas fragilidades ou aspetos merecedores de um maior empenho estratégico, com vista ao planeamento da resolução de alguns dos problemas que se traduzem como barreiras ao sucesso do aglomerado de negócio.

## Capítulo 6 – Conclusões

A Revisão de Literatura presente nesta investigação permitiu analisar a origem do conceito de aglomerado, desenvolvido e entendido como um sistema de concentração de atividades de negócio, localizadas proximamente numa determinada área geográfica e, que engloba tipos diferentes de agrupamentos empresariais dos quais se destacam, para esta investigação, os *clusters*. Fica presente a ideia de que aglomerados e *clusters* de negócio podem ser considerados, para os mais desatentos, conceitos similares, contudo, a diferença entre ambos reside no facto de os *clusters* se representarem como formas mais estruturadas de aglomeração de empresas, tendo inclusive, alguns requisitos adicionais, sendo eles vistos como, fornecedores de matéria-prima e equipamentos, canais de distribuição e de assistência dos produtos, enquanto os aglomerados englobam todo o tipo de sistemas que se regem pela concentração física num determinado sector.

Ao longo da análise histórica do conceito de aglomeração, os *clusters* de negócio têm vindo a ser fortemente associados à linha de organização industrial, sendo que o desafio ao qual esta investigação também se propôs foi, precisamente, o de contrariar esse direcionamento comum, adaptando-o ao sector de atividade do pequeno comércio.

Para percebermos melhor esta ideia, servimo-nos do estudo de caso das *Galerias de Paris* que, através da investigação realizada, nos permitiu chegar a resultados esclarecedores para as questões de investigação: que factores e motivações estiveram na origem do *cluster* das *Galerias de Paris*?; este *cluster* terá sido desenvolvido de forma emergente ou planeada?; e, por último, de que forma pode a cidade do Porto potencializar o *cluster* de negócio das *Galerias de Paris* de modo a desenvolver esta zona para gerar maior impacto nacional e internacional?.

Assim, na análise dos resultados, começamos por constatar que o *cluster* de negócio das *Galerias de Paris* se deu, inicialmente, de forma espontânea, sob o impulso dos primeiros comerciantes que tiveram a perspicácia de investir numa zona de elevado valor histórico da cidade, entregue ao “abandono”. Para isso, foi decisivo o contributo do *Café Piolho* e do *Bar Plano B*, enquanto

áreas de negócio pioneiras, que arriscaram e perspectivaram na zona da *baixa* um bom local para investimento. Contudo, verificamos que o papel da Câmara Municipal do Porto também foi preponderante para a composição daquilo a que denominaram a *Movida* da cidade, na medida em que teve, desde o início, uma ação de cooperação com os agentes de negócio inseridos no *cluster*. A par disso, a Câmara Municipal do Porto, tem vindo a apostar de forma incisiva na revitalização da *baixa* do Porto, através de políticas de reabilitação urbana, bem como de estímulo à aposta em novos negócios e diversificação da oferta e incentivando a dinamização do local, criando mesmo uma organização vocacionada para esse fim – a *Porto Lazer*. Ainda no âmbito da política de dinamização, destacam-se planos turísticos camarários que têm como objetivo desenvolver três questões que traduzem, sinteticamente, aquilo que este estudo retrata, *o viver na baixa, o viver a baixa e o viver da baixa, (morar, divertir e investir)*.

Na ordem das principais motivações e fatores de desenvolvimento da formação do *cluster* estão os fatores históricos, que deixam clara a relevância da zona do centro histórico da cidade como incentivo ao desenvolvimento do *cluster* na zona das *Galerias de Paris*. Os fatores históricos associados ao *cluster* do estudo de caso têm ainda maior importância ao constataremos os impactos que daí advieram para o sector turístico. Esses impactos traduzem-se, nomeadamente, numa maior atração turística, de onde sobressai o reconhecimento internacional que se repercutiu através da conquista de variados prémios de renome que colocam a cidade numa elevada fasquia, dignificando a reputação da sua imagem além fronteiras. Consequentemente, surgem vantagens que representam importantes encaixes financeiros para a economia nacional que, aliadas a constantes referências mediáticas em artigos, como o caso do *New York Times*, levam a que a cidade não passe despercebida, registando cada vez mais visitantes estrangeiros, interessados em conhecer e em investir no Porto.

O sector turístico da cidade do Porto confere impactos ao *cluster* de negócio das *Galerias de Paris* que se coadunam com as dimensões apresentadas no modelo de análise por *mega cluster*, representando um papel transformador para o desenvolvimento local, sendo até apontado como um *acelerador de procura* da cidade. O certo é que as estratégias desenvolvidas pela Câmara

Municipal e pela Porto Lazer se apresentaram como um importante fio condutor de sucesso para o crescimento do *cluster* das Galerias de Paris, que é conhecido internacionalmente como um ponto de atração.

O *cluster* das Galerias de Paris representa, ainda, outra questão fundamental que se constatou na análise deste estudo, pois, como pudemos compreender até agora, além da referência aos fatores históricos da cidade, também os fatores de localização se compõem como um princípio primordial que se traduz na crescente procura e afluência do local. Quanto à medição deste afluente crescimento, podemos constatar que, que se torna de difícil mensuração, tendo em conta que este tem vindo a sofrer constantes alterações de logística comercial momentâneas, havendo indicações numa edição de Março de 2013 do Jornal de Notícias, de que, atualmente, abrem cerca de dois estabelecimentos de negócio, por mês, na zona da Baixa do Porto.

Dadas as repercussões do *cluster* das *Galerias de Paris*, o que se sugere é que os agentes de negócio que compõem o *cluster* tenham a consciência de tirar proveito das potencialidades que as infra-estruturas de valor histórico presentes na cidade oferecem, sendo, também, essencial um forte interesse em explorar as capacidades de diversificação e de criatividade que se prendem com a inovação da oferta, combatendo possíveis barreiras ao negócio.

Assim, da análise que fizemos, podemos constatar que o *cluster* das *Galerias de Paris* é um exemplo de fenómeno interessante do ponto de vista da forma como estes contatos de interdependência se estabelecem entre agentes de negócio concorrentes e como esses mesmo contatos que ocorrem sem qualquer compromisso alcançam níveis de coesão tão promissores para os seus intervenientes, sem que estes tenham que abdicar da sua independência. Os vínculos “*socio-culturais*” verificados na revisão de literatura explicam esses enlaces espontâneos, gerados pela proximidade entre agentes de negócio e pelos contatos de interação que se desenvolvem em eventos específicos, na prática, muitas vezes motivados pelas entidades responsáveis pela dinamização do local, como a empresa Porto Lazer.

Numa perspectiva empresarial, destaca-se a ideia de que a associação a projetos de aglomeração, como a do caso do *cluster* de negócio das *Galerias de Paris*, serve de exemplo a outras empresas que compreendam as vantagens

em operar inseridas num sistema deste tipo e que tenham como um dos seus princípios-base a importância da localização do seu negócio. Se assim for, os empresários terão interesse em formar um *cluster* como forma de aproveitamento das potencialidades de zonas privilegiadas no centro das cidades, se considerarem importantes os fatores de desenvolvimento de negócio referidos anteriormente e se estes se enquadrarem, em casos semelhantes, noutras cidades.

Torna-se, ainda, importante referir que alguns dos fatores que levaram ao sucesso deste caso não são fáceis de se replicar noutras localizações, visto que se baseiam no contexto histórico intrínseco a determinada cidade, não podendo ser, por isso, imitados. Nesse sentido, o que se sugere é que cada cidade deve tirar proveito das suas capacidades culturais e das suas vocações naturais, baseadas nas potencialidades e condições oferecidas pelas suas infra-estruturas. É fundamental, do ponto de vista turístico, conservar o património cultural de cada cidade, que lhe confere personalidade e a identifica de forma particular.

Por último, penso ser importante, em futuras investigações, a criação de um modelo que permita avaliar de forma mais precisa essa questão do crescimento da complementaridade turística, associada à questão comercial, vocacionada para medir o impacto turístico que tem vindo a verificar-se, nos últimos tempos, na cidade do Porto. Considero que essa perspectiva seria interessante, aliada a possíveis visões de inovação para o futuro, tendo em conta que a cidade do Porto está a passar por uma fase bastante positiva, na medida em que tem arrecadado prémios internacionais aos mais variados níveis, que a colocam numa situação de crescimento exponencial. O *cluster* das *Galerias de Paris* é apontado, neste momento, pela Directora do Departamento Turístico da Câmara Municipal, como um acelerador de procura em relação à cidade, que atrai pessoas única e exclusivamente com o propósito de o conhecer numa visita. Ora, esse crescimento terá de ser sustentado e controlado de forma que o *cluster* se torne sólido, permitindo-lhe ultrapassar as tais questões presentes em mudanças físicas e económicas, fundamentadas na ocorrência de ambientes imprevisíveis, geralmente associadas à efemeridade deste tipo de aglomerados de negócio.

Em suma, e contrariamente à ideia com que me defrontava ao longo da maior parte da pesquisa literária, vem refutar a questão de que os *clusters* se resumem à concentração de sectores de negócio semelhantes e de atividades correlatas, estes apresentam também, um enorme potencial de convivência entre tipos de sectores divergentes, quando têm a seu favor a questão dos fatores históricos e da localização do seu lado. Estes dois fatores, não só contribuem para o sucesso do *cluster*, na medida em que permitem um equilíbrio estratégico de *coopetição* incomparavelmente interessante, como contrariam possíveis tensões de competitividade fruto da proximidade entre os espaços de negócio, geralmente, ocasionadas neste tipo de sistemas de aglomeração. Além disso, os fatores históricos e de localização são fundamentais para o sucesso de um *cluster* de negócio direcionado a áreas do pequeno comércio, pois tendem, por si só, a duplicar essas repercussões, visto que operam em concordância com dois dos principais aceleradores económicos de uma cidade, o sector do comércio e do turismo que articulam de forma complementar, o carácter histórico associado ao carácter de lazer, e ainda, como provou o caso das *Galerias de Paris*, a possibilidade de coesão entre atividades de negócio independentemente das fases do dia

**TABELA 12**  
**Síntese conclusiva dos fatores de análise de *Clusters* de negócio reflectido no caso das Galerias de Paris**

Cluster de negócio	
Origem do fenómeno de <i>clusterização</i>	
Localização	Agentes
Fatores históricos	Públicos e Privados
Dinâmica do Fenómeno	
<u>Espontânea</u>	<u>Planeada</u>
Negócio	
Motivações por iniciativa própria à criação de negócio	Planeamento estratégico do cluster Incentivos dos agentes públicos à criação de negócio

Local	
Importância da Localização do negócio	Criam se Fatores de conveniência
Impactos	
A1 - Dinâmica do Fenómeno	Desenvolvimento local
A2 - Localização do negócio	Acumulação de atratividade geral Atração turística
A3 - Concentração de atividades	Dinamização local
A4 - Estratégias de negócio	Posicionamento do negócio
A5 - Complementaridade de negócio	Propostas de Diversificação Mega Clusters

**Fonte: Sistematização própria**

Como pudemos ver algo desta investigação, a análise deste estudo baseou-se em cinco princípios chave, sendo eles; a dinâmica do fenómeno, a localização do negócio, a concentração de atividades, as estratégias de negócio e ainda, a complementaridade do mesmo que, somados, resultam num claro seguimento lógico dos fatores de desenvolvimento de um *cluster* e permitem-nos concluir os seus impactos.

Por último, mas não menos importante, podemos ainda, dividir estes cinco constructos de análise em duas partes, sendo que uma parte está relacionada com a relevância dos fatores históricos neste estudo, eminentemente presentes, não só, no que diz respeito aos fatores de origem do *cluster*, mas também na medida em que, estabelecem uma forte influência, quer com a dinâmica do fenómeno, a localização do negócio e, quer, com a concentração de atividades de negócio nesse mesmo local; e outra parte, tanto das estratégias, como da complementaridade de negócio, relacionada com as repercursões e perspectivas futuras de evolução do cluster.

## Limitações e Recomendações

As principais limitações na prossecução da presente dissertação prenderam-se com a dificuldade em adquirir determinados artigos científicos sobre *clusters* de negócio associados ao pequeno comércio, devido à constante abordagem do tema na vertente industrial. Prendem-se, também, com o facto de este estudo ser representativo de um cenário dinâmico, que ficará exposto à ocorrência de alterações com o decorrer do tempo, correndo o risco de ficar desatualizado brevemente.

Futuros estudos e análises deverão ter em atenção os níveis de crescimento relacionados com a visita dos turistas à cidade e que medidas estarão a ser direcionadas para a potenciação desse mercado com maior detalhe. Uma análise quantitativa a turistas que visitaram a cidade com conhecimento da existência do *cluster* das *Galerias de Paris*, e que tiveram este, como motivação de visita, poderia ajudar à retirada de conclusões e à adequação da cidade às mesmas.

Como recomendação, apesar do segmento de negócio orientado para os jovens e estudantes ser um ponto forte enquanto público-alvo, outros segmentos têm vindo a ganhar força e, deverá haver uma acrescida atenção sobre esses enfoques de trabalho, futuramente.

- ❖ O sector de luxo tem ganho ênfase na cidade, com a abertura de novos hotéis que têm vindo a ser distinguidos com prémios internacionais, - o *InterContinental Porto Palácio* das Cardosas obteve um extraordinário resultado ao ser o único Hotel a ser distinguido com um total de 3 prémios *IHG Star Awards dor Europa 2013*, demonstrando, assim, o excelente trabalho que está a ser realizado, não só na divulgação do próprio Hotel, mas também do Porto como um destino de excelência.
- ❖ O investimento em lojas de *grife* na zona da Avenida dos Aliados poderia ser uma boa aposta a seguir, já que é comum assistirmos a esse tipo de proposta de negócio em muitas outras capitais europeias e, tem sido claro, o interesse por parte de investidores internacionais na cidade do Porto, que têm manifestado vontade em lançarem-se na abertura de áreas de

negócio na cidade. Uma oportunidade destas, bem implementada, traduzir-se-ia num encaixe e progresso financeiro considerável.

## Referências Bibliográficas

Acerenza, 1995. in Donaire, Silva & Gaspar, 2009. A Rede de Negócios do Turismo: Um estudo sobre suas características e implicações estratégicas, *Revista de Turismo Visão e Ação* – v.11, nº01., p.112-134.

Albertin. M. 2003. *O Processo de Governança em Arranjos Produtivos: o caso da cadeia automatizada do RGS* : Universidade do Rio Grande do Sul.

Altheman, E. , Siqueira L., & Ramboli M. 2011. A study on concentration on bars in São Paulo: *Gestão e Regionalidade*, 27: 38-81 .

Amato N. 2000. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: *oportunidades para as pequenas e médias empresas*. 22- 221. Universidade Politécnica, São Paulo.

Balsas, Carlos J. (1999) *Urbanismo Comercial em Portugal e a Revitalização do Centro das Cidades*, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia, Lisboa.

Bernardo, M. S. 1999. Distritos industriais – Clusters. Universidade de São Paulo.

Carvalho M. 2010. SDMI cracked! *Visão.sapo.pt*. <http://visao.sapo.pt/as-sete-vidas-do-porto-fotos=f570198>, Agosto 10.

Chorincas, C. & Marques, J. (Eds.). 2002. *Clusters e políticas de inovação*. Gabinete do PROINOV – Presidência do Conselho de Ministros: Lisboa.

Cunha, S., & Cunha, J. C., Jr. 2005. Competitividade e Sustentabilidade de um Cluster de Turismo: *Uma Proposta de Modelo Sistémico de Medida do Impacto do Turismo no Desenvolvimento local*. Working paper No. 2-12, Universidade Federal de Paraná , Departamento de Administração, Curitiba, Brasil.

Davies C. 1998., in Balsas, Carlos J. (1999) *Urbanismo Comercial em Portugal e a Revitalização do Centro das Cidades*, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia, Lisboa.

- Donaire, Silva & Gaspar, 2009. A Rede de Negócios do Turismo: Um estudo sobre suas características e implicações estratégicas, *Revista de Turismo Visão e Ação* – v.11, nº01., p.112-134.
- Dooley, L. M. 2002. *Case Study Research and Theory Building*. Advances in Developing Human Resources, No. 3: 335-354.
- Fernandes, J. A. R., 1997 in Oliveira, 2000. *Porto, cidade e comércio*. Working Paper No. 25, Câmara Municipal do Porto.
- Flick, U. 2004. *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Garrido, I. M. D. A. 2001. Modelos multiorganizacionais no turismo: cadeias, Clusters e redes: 20-39. Universidade Federal de Salvador.
- Hissa, B. H. 2007. Clusters como nova trajetória do Capitalismo industrial no Brasil: *História e Perspectiva*.: 36-61. Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, RS.
- Iglori, D. C. 2001. *Economia dos clusters industriais e desenvolvimento*. São Paulo. Instituto Nacional de Estatística, 2010. Anuário Estatístico de Portugal. SDMI cracked! [www.ine.pt](http://www.ine.pt),
- Jornal de Notícias*. 2013. Movidã do Porto registou dois novos bares a cada mês. 18.
- Kwasnicka, L. E. & Zacarelli, B. S. 2006. A Competitividade e Racionalidade de um Cluster Industrial, *Revista de Administração da Unimep*, v.4 n.2: 1-17.
- Kotler, at. Al. (Eds.) 1994. *Marketing Público*. New York: Free Press.
- Latorre, A. 2003. *La Investigación-Acción*. Carcelo: Graó.
- Lundvall, B. A. 1988. *Innovation as a innovative process: from user-production interaction to the national system of innovation*. In: Dosi. G. (Ed.) *Technical change and economic theory*, London: Pinter.
- Marcatto, F. P. 2008, Parecerias como estratégia de negócio – Diretor do Núcleo de Jovens Empreendedores da ACISBEC – 1-7.

- Marques, J. & Souza C., 2004. *Clusters como instrumento estratégico de regeneração urbana sustentável*.
- Marshall, A. *Princípios de Economia*. São Paulo, Abril S. A. Cultural e Industrial: v. 1, 1982.
- Marshall, A. 1996. *Principles of Economics. Amherst*, (Ed.1), New York,.
- Meyer-Stamer, J. 2000. Algumas observações sobre clusters em Santa Catarina. <http://www.meyer-stamer.de/2000/cluster-sc.htm>, December, 13.
- Nasser. N., 2004. in Filho A., 2008. A endogeneização no desenvolvimento económico regional e local: planeamento e políticas públicas. Aglomerados produtivos no Brasil – Um estudo de caso, 564-579.
- Porter, M. 1989. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus.
- Porter, M. 1990. *The Competitive of Nations*. : Free Press.
- Porter, M. 1998. *Clusters and the economics of competition*, Harvey Business Review, 78 – 94.
- Porter, M. 1999. In Sousa, M. B. *Clusters empresariais* uma alternativa às empresas após o processo de incubação para a manutenção de sua competitividade, *Revista Espaço Académico*: 1-7, 2011.
- Rogers, A. 1965. A stochastic analysis of the spatial clustering of retail establishments. *Journal of the American Statistical Association*, in Telles, R.,
- Rosenfeld, R. 1997. *Clusters e Políticas de Inovação*. (Ed.) 0. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros.pág. 20-21, citado por Chorincas, Marques, 2002).
- Schmitz, H. 1997. *Eficiência coletiva*: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. in: Ensaio FEE, Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, (Ed.) 2: 201-234.
- Souza, L. F. 2004. Diagnóstico dos atrativos turísticos da Região dos Campos Gerais – PR: a possibilidade de um programa de planeamento integrado de Turismo. Dissertação de Turismo: . Universidade do Vale do Itajaí.
- Stake, R . E. 1995. *The Art of the Case Study Research*. Sage Publications, Inc.

Telles, R., Altheman, E. , Siqueira L., & Ramboli M. 2011. Clusters Comerciais: Um estudo sobre Concentrações de Bares na cidade de São Paulo. *Gestão e Regionalidade*, 27: 32-45.

Verbeek, H., 1999. in Mcrae-Williams P. 2004., *Wine and Tourism: Cluster Complementary and Regional Development*: 11-3. New Zealand Tourism and Hospitality Research Conference: Weellington.

Wolfe D. & Gertler, M.S. 2004. Clusters from the Inside Out: Local Dynamics and Global Linkages, Urban Studies, Working Paper No 1071-1093.

Yin, R. K. 2004. *The Case of Study Anthology*. Sage Publications, Inc.

Zaccarelli, S. B. 1995. A nova ideologia da competição. *Revista de Administração de Empresas*, 35: 14-21.

Zacarelli, S. B. *Estratégia e Sucesso nas Empresas*. 4 (Ed.), São Paulo: Saraiva. 2004. cap. 13. p. 187-208.

**ANEXO 1: Guião de entrevista realizado a agentes públicos e privados  
intervenientes no *Clusters Galerias de Paris***

Quadro 1  
Algumas propostas de taxionomia para localidades com concentração de atividades produtivas da cadeia de determinado produto ou serviço

Autor	Temática	Taxionomia	Características
Marshall (1982)	Arranjo interorganizacional	Aglomeração	especialização de uma cidade ou região que se torna fator de atração de compradores e de fornecedores para aquela cidade ou região
		Arranjo Produtivo Local	à medida que a aglomeração cresce, ela passa a atrair para o entorno os produtores das principais matérias-primas e insumos utilizados pelas empresas que a compõem induzindo mais firmas compradoras a se instalarem perto dos fornecedores; carece de estruturas de governança
		Sistema Produtivo Local	é um APL que evoluiu e constitui estruturas de governança
Amin (1994); Albu (1997)	Maturidade tecnológica	Artesanal	baseado em empresas com modo de produção artesanal recorrendo a técnicas e equipamentos tradicionais
		High-tech	constituído por empresas com alto investimento em P&D, reservas vastas de capital de risco e excelência em produtos de tecnologia intensiva
		Cluster com grandes empresas	baseado na presença de grandes empresas para o apoio institucional regional, favorecendo treinamentos com alta qualificação, educação, P&D e infraestrutura de comunicação
Enright (1996)	Produção	Cluster ativo	concentração geográfica de empresas conexas que através de interação e interdependência conseguem maiores volumes de produção do que operando isoladamente
		Cluster latente	longe de seu potencial (na maior parte dos casos porque a interação entre agentes econômicos é ainda fraca)
		Cluster potencial	denota ainda a ausência de atributos e pré-requisitos importantes para o alcance das plenas vantagens da concentração geográfica
Autor	Temática	Taxionomia	Características
Bianchi (1996)	Desenvolvimento	Cluster embrionário	limitam-se quase que totalmente ao mercado local, caracterizando-se pela presença de empresas que atuam como subcontratadas de grandes empresas, as quais, em geral, localizam-se fora do contexto local
		Cluster consolidado	tem capacidade de conquistar um mercado mais amplo, contando com empresas mais especializadas e passando a ter uma identidade e uma efetiva imagem de um cluster
		Cluster maduro	desenvolvem e sedimentam uma habilidade de inovar com sucesso, passando a gerar uma produção dotada de maior valor agregado e alcançando um âmbito internacional de atuação e competitividade; as estruturas intermediárias de governança possuem um papel vital
Markusen (1996)	Arranjo interorganizacional	Distrito Industrial Marshalliano	estrutura de produção dominada por pequenas empresas, concentradas geograficamente; reduzidas economias de escala; elevada cooperação entre agentes econômicos das várias fases do ciclo de produção (fornecedores, empresas e clientes); reduzida ou inexistente interação com agentes externos ao próprio Distrito Industrial
		Distrito Hub-and-Spoke	determinadas empresas-mãe e filiais funcionam como âncoras na economia regional, apoiadas por fornecedores e atividades correlacionadas que se dispersam em seu redor; os investimentos públicos possuem papel relevante na construção da infraestrutura de apoio à atividade empresarial
		Plataforma Satélite	desenvolve-se sob a égide do governo nacional ou local e sua estrutura econômica é dominada por um conjunto de filiais de grandes empresas localizadas no exterior do distrito; é fraca a interação no interior do distrito entre fornecedores e clientes
Chorincas, Marques e Ribeiro (2001)	Inovação	Cluster local	as empresas são competitivas e exploram atividades conexas assentadas nas competências básicas existentes
		Cluster industrial	há especialização, diversificação, expansão e adensamento de atividades e complementaridades no interior do cluster, deslocando o centro de gravidade para atividades menos suscetíveis à concorrência
		Cluster regional	empresas identificam oportunidades de diversificação a partir das competências básicas e da exploração de sinergias entre dois ou mais clusters industriais
		Megacluster	existência de diálogo entre os atores empresariais, o Estado, as Universidades e institutos tecnológicos sobre eventuais concentrações de esforços para reforçar posições numa área funcional com procura dinâmica e/ou para ascender na cadeia de valor e enriquecer a presença já existente numa área funcional

Fonte: Autores.

## ANEXO 2: Categorias e sub-categorias do tratamento de dados

<b>Clusters</b>	<b>Especificidade</b>
Bielle, norte da Itália	lã
Perto de Milão	máquinas e ferramentas
arredores de Milão	seda e outras fibras
Lyon, França	seda
Vale do Silício, Califórnia	software, telemática
Londres, Inglaterra	banca e seguros
Caldas da Rainha, Portugal	cerâmica de mesa
Alemanha, Heil del bertg, Frankenthal, Offenbach e Würzburg	máquinas gráficas
Cleveland, EUA	manufatura de precisão
Vale de Sonoma, Califórnia	vinho
Hollywood, Los Angeles	cinema de entretenimento
Madison Avenue, Nova Iorque	publicidade
Valenza Po e Arezzo, Itália	couro
Boston, EUA	equipamentos médicos
Emilia-Romagna, Parma	Queijo parmesão e presunto
Sassuolo, Itália	revestimento cerâmico
Modena, Itália	carros desportivos
Ravenna, Itália	têxteis
Modena, Itália	vinho lambrusco
Carpi, Itália	confeções
Modena e Reggio, Itália	máquinas agrícolas
Carpi, Itália	máquinas para madeira
Forlì, Itália	estofos

### ANEXO 3: Quadro síntese dos resultados

<b>Agências de viagem</b> (distribuidoras de serviços turísticos);	<b>Órgãos oficiais específicos</b> (federais, estaduais, municipais e administradores responsáveis pelo património natural, artístico, arquitetónico e histórico);
<b>Operadoras turísticas</b> (organizadoras de pacotes turísticos);	<b>Media especializada</b> (imprensa e meios online dirigidas ao turista);
<b>Organizadoras de eventos;</b>	<b>Atividades de lazer e entretenimento</b> (restaurantes, bares, espaços noturnos, parques temáticos, museus, centros culturais etc.);
<b>Hospedagem de todos os tipos;</b>	<b>Atividades comerciais</b> (lojas, centros de artesanato e de confecção, etc);
<b>Transportes</b> (aéreos, rodoviários e urbanos);	<b>Instituições de ensino</b> (superior e técnico para formação de mão-de-obra);
<b>Agências de receptivo</b> (responsáveis pelos serviços no destino);	<b>Empresas seguradoras;</b>
<b>Locadoras de veículos;</b>	<b>Corretores;</b>
<b>Instituições financeiras e administradoras da venda dos serviços;</b>	<b>Sistemas de informações turísticas e Negócios correlatos</b> (câmbio, economia informal etc.).



### Apêndice 1 - Guião de entrevista realizado a agentes públicos e privados intervenientes no *cluster* Galerias de Paris.

Este Guião de entrevista tem em vista procurar aprofundar informações no âmbito de um Projeto de Final de Mestrado em Marketing cujo tema é “Pequeno Comércio e *Clusters* de negócio”. Pretende-se, assim, a aproximação a dados mais precisos sobre o funcionamento das “Galerias de Paris”, assim como perceber o procedimento de negócio em questão.

1. A quem pertence o património da zona das “Galerias de Paris” na *baixa*?
2. Considera a localização um aspecto importante?
3. Que aspectos teve em consideração na tomada de decisão relativamente à escolha do local de negócio?
4. Sente que o seu negócio beneficia da localização geográfica em que está inserido? De que maneira?
5. Como entende este aglomerado produtivo gerado na baixa do Porto com tendência a crescer exponencialmente?
6. Sabemos que a *baixa* se encontra preenchida por vários estabelecimentos relacionados com o mesmo ramo de negócio: bares e restauração.
  - Em que medida é que essa mesma similaridade de negócio é sentida? Existe espírito de colaboração e de partilha entre concorrentes ou o ambiente é essencialmente competitivo?
  - Considera que o seu negócio beneficia dessa proximidade a outros agentes produtivos do mesmo sector?
7. Na sua opinião, considera que este fenómeno de aglomeração de negócios nesta zona se deu de forma emergente? Ou de forma planeada?
8. A que é que acha que se deve este fenómeno emergente de pessoas na *baixa* do Porto?

9. Que factores considera que estiveram na origem deste *cluster* de negócio das “Galerias de Paris”?
10. Acha que o carácter histórico associado à zona é um ponto a seu favor?
11. Pensa que a dimensão da base territorial deste *cluster* irá crescer muito mais?
12. Existe algum tipo de incentivos por parte do governo, da Câmara Municipal ou de outro tipo de entidade?
13. Que tipo de perspectivas de negócio têm em vista para este espaço, no futuro?
14. A zona das “Galerias de Paris” teve uma grande influência sobre a revitalização e a sobrevalorização da *baixa* portuense. No entanto, podemos falar ainda na existência de uma *baixa* bastante vazia de dia comparativamente à noite. De que forma é que acha que se poderia contornar este aspecto?
15. Deparamo-nos com a constante abertura de novas lojas nesta zona, no entanto, surge a questão:  
Na sua opinião:
  - será que este é o início de uma nova *baixa* e de uma nova atração local da cidade que veio para ficar, como é habitual vermos nas grandes capitais europeias?
  - ou não passará de mais uma fase passageira, correndo o risco de, daqui a uns tempos, assistirmos, mais uma vez, ao abandono do local, assim que este “passar de moda”?
16. Por outro lado, permanece a ideia de que o *cluster* das “Galerias de Paris” pode procurar alternativas a essa situação. Nesse caso, tem alguma ideia?
17. Em situações de eventos sociais locais, existe algum tipo de relação ou comunicação na organização dos proprietários de loja para um bem ou interesses comuns?
18. Considera que este tipo de aglomerados de negócio causam grande impacto a nível local, para os consumidores? E a nível turístico?
19. De que forma é que a dinamização da zona das “Galerias de Paris” pode tornar-se um ponto de atração turístico? E que vantagens poderão advir, do ponto de vista turístico?

Obrigada!

## **Apêndice 2 – Categorias e Sub-categorias do tratamento de Dados**

### **SISTEMA GERAL DE CATEGORIAS**

#### **1. Cliente/Comerciante**

1.1. Caracterização da Entidade

1.2. Caracterização do Cliente

#### **2. Factores Históricos**

2.1. Valorização da zona para os clientes

2.2. Valorização da zona para o negócio

2.3. Atração turística

#### **3. Localização do negócio**

3.1. Zona “Galerias de Paris”

3.1.1. Identificação

3.1.2. Segurança

3.1.3. Motivações para a adesão

3.1.3.1. Cliente (na afluência de pessoas)

3.1.3.2.Comerciante (na criação de negócio)

### **3.2 Vantagens da localização do negócio**

3.2.1. Cliente

3.2.2. Comerciante

3.2.3. Câmara Municipal

## **4. Aglomeração de negócio**

4.1. Fenómeno Emergente/ Planeada

4.2. Concentração de negócio

4.3. Incentivos da Câmara Municipal

4.4. Iniciativas de Dinamização

## **5. Afluência do negócio**

5.1. Procura e afluência do negócio

5.2. Conciliação do negócio diurno/noturno

## **6. Competitividade/ Cooperação do negócio**

6.1. Posicionamento do negócio

6.2. Benefícios/Consequências da proximidade

6.3. Interação em eventos sociais

## **7. Impacto social do cluster das “Galerias de Paris”**

7.1. Divulgação da informação

7.1.1 Nacional

7.1.2 Internacional

7.2. Futuro do negócio

7.2.1. Dimensão Territorial

7.2.2. Efemeridade do negócio

7.2.3. Perspectivas de negócio

## Apêndice 3 - Quadros síntese dos resultados

1. Zona Galeria de Paris			
1.1. Localização do Negócio			
Codificação	Designação	Descrição	Exemplo
1.1.1.	Identificação do local	Reconhecimento da zona das Galerias de Paris	“havia uma necessidade de povoar a baixa do Porto” (Eng <sup>a</sup> Nuno Lemos, <i>Porto Lazer</i> )
1.1.2.	Fatores históricos	Importância dos fatores históricos do centro da cidade	“Primeiro, nomeadamente a localização e o centro histórico... que é a influência número um.” (Dr <sup>a</sup> Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto)
1.1.3.	Atração turística	Desenvolvimento do sector turístico	“do ponto de vista turístico já é considerada um acelerador de procura (...)” (Dr <sup>a</sup> Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto)
1.1.4.	Segurança	Refere-se a questões de segurança da zona	“esta zona na altura era muito mal frequentada, muito vazia, não tinha nada a ver com o que é agora (...) uma pessoa não podia andar aí sozinha (...)” (Sr. José Martins, Proprietário do Café “Piolho”)
1.2. Motivações para a adesão			
Codificação	Designação	Descrição	Exemplo
1.2.1.	Cliente	Motivações para a adesão	“Todas as semanas havia um espaço novo a inaugurar e a competitividade entre os bares a aumentar. Já passaram cerca de 5/6 anos que se

			deu esse boom” (Teresa Taveira, Cliente Residente)
1.2.2.	Comerciante	Iniciativa própria do comerciante	“Não havia muitos sítios para se tocar no Porto... Foi quase criar um sítio para as coisas poderem acontecer.” (Arq.º Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”)
<b>2. Negócio</b>			
2.1. Atividade de Negócio			
Codificação	Designação	Descrição	Exemplo
2.1.1.	Tipo e aproveitamento de Negócio	Refere-se à complementaridade de atividades de negócio	“Porque de facto a diversidade aqui permite, quer corresponder a expectativas de diferentes públicos e ir de encontro a expectativas e até superar expectativas de diferentes públicos” ( <b>Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto</b> )
2.1.2.	Propostas de Diversificação	Refere-se a iniciativas de inovação futuras	“E depois lá está, é aquele efeito de bola de neve em que se abrem três sítios e se aquilo resulta razoavelmente, daqui a nada tem seis, tem doze, etc” ( <b>Jornalista Jorge Lopes, Editor da “ Time Out” Porto</b> )
2.2. Incentivos para a Criação de Negócio			
Descrição		Exemplo	
Políticas de dinamização da <i>Baixa</i>		“A própria dinamização dos Aliados, e parecendo que não em termos de remodelação, criou um palco para a cidade (...)” (Engº Nuno Lemos, Colaborador da <i>Porto Lazer</i> )	
2.3. Afluência do Negócio			

Codificação	Designação	Descrição	Exemplo
2.3.1.	Procura e Afluência do Negócio	Referente à crescente procura e movimento de pessoas	“pessoas começaram a ver a <i>baixa</i> como uma alternativa, com mais oferta e tudo isso sem ser necessário pegar no carro para nos deslocarmos do bar para a discoteca.” (Teresa Taveira, Cliente Residente no Porto)
2.3.2.	Conciliação de Negócio Diurno e Noturno	Tentativa em se equilibrar os dois turnos	“É uma preocupação nossa, ou seja, e isso também ainda foi percebido pela parte dos comerciantes em que tentamos sensibilizá-los.” ( <b>Engº Nuno Lemos</b> , colaborador da “Porto Lazer”)
2.3.3.	Iniciativas de Dinamização	Projetos que são a ser desenvolvidos em função da dinamização	“surge o artesanato, surgem os bares e os restaurantes, todos dependem uns dos outros, porque a partir do momento em que há animação” (Dr <sup>a</sup> Alexandra Rodrigues, Chefe de Divisão Municipal de Informação Geográfica)
<b>2.4. Vantagens da Localização do Negócio</b>			
Codificação	Designação	Descrição	Exemplo
2.4.1.	Cliente	Óptimos acessos de mobilidade e localizado no coração da cidade	“A localização é um aspecto importante” ( <b>Sr. José Martins, Proprietário do Café “Piolho”</b> )
2.4.2.	Comerciante	Apelo histórico.	“Histórico concretamente acho que não tem grande importância, acho que há um lado afectivo que tem” importância ( <b>Jornalista Jorge Lopes, Editor da “Time Out” Porto</b> )
<b>2.5. Aglomeração</b>			

Codificação	Designação	Descrição	Exemplo
2.5.1.	Emergente ou Planeado	Dinâmica de evolução do <i>cluster</i>	“nunca me deu impressão que houvesse qualquer planeamento, ou seja, foi mesmo de forma espontânea...” <b>(Jornalista Jorge Lopes, Editor da “Time Out” Porto)</b>
2.5.2.	Posicionamento face à concorrência	Estratégias de cooperação e competitividade	“Eu acho que deve haver ali um clima de cooperação surpreendente.” (Jornalista Jorge Lopes, Editor da <i>Time Out</i> Porto)
2.5.3.	Vantagens e desvantagens da proximidade	Para compreensão dos benefícios e entraves da proximidade entre negócios	“ (...) ouço falar delas, há umas divergências entre dois ou três bares (...)” (Eng <sup>o</sup> Nuno Lemos, Colaborador da <i>Porto Lazer</i> )
2.5.4.	Interação em eventos locais	Relacionamento entre agentes de negócio inseridos no cluster	“Houve uma altura em que nós também organizamos, com o bar 3C, concertos de Jazz, aqui na rua.” (Arq <sup>o</sup> Filipe Santos Teixeira, <i>Proprietário do Bar “Plano B)</i>

### 3. Impacto do Cluster de Negócio

#### 3.1. Repercussão e Acompanhamento

Codificação	Designação	Descrição	Exemplo
3.1.1.	Nacional	Impactos a nível nacional	“Já tem alguma marca, digamos assim, extra, marca metropolitana.” <b>(Dr.<sup>a</sup> Alexandra Rodrigues, Chefe de Divisão Municipal de Informação Geográfica)</b>
3.1.2.	Internacional	Impactos a nível internacional	“o Porto foi considerado o <u>melhor destino europeu</u> e depois nós temos granjeado prémios, ou seja,

			distinções de várias ordens. (...)” <b>(Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto)</b>
<b>3.2. Perspectivas Futuras</b>			
Codificação	Designação	Descrição	Exemplo
3.2.1.	Dimensão Territorial	Refere-se ao possível crescimento da base territorial do cluster	“Acho que se crescer poderão ser espaços que podem mudar de gerência ou que fecham e abrem com outro nome” ( <b>Arqº Filipe Santos Teixeira, Proprietário do Bar “Plano B”</b> )
3.2.2.	Efemeridade do Negócio	Associação a tendências cíclicas	“...agora quando mexe com jovens, quando mexe com modas, é muito difícil conseguir-se planear (...)” <b>(Jornalista Cláudia Fonseca, Pivô do “Porto Canal)</b>
3.2.3.	Perspectivas de Negócio	Perspectivas de evolução do cluster	“Nós já tivemos aí pessoas de fora que querem investir aqui, nós até andamos a ver com eles porque eles acham baratos os prédios” <b>Dr.ª Ana Azevedo, Departamento de Turismo da Câmara Municipal do Porto</b>