

AS INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS COMO
PLATAFORMA DE INOVAÇÃO SOCIAL: CRIAÇÃO DE
UMA MARCA

Sandra Nogueira Moutinho

Relatório de Projecto
Mestrado em Marketing

Orientador:
Dr. João Faria Gomes, Professor Auxiliar, ISCTE IUL, Departamento de Marketing

Maio 2010

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador neste projecto, Dr. João Faria Gomes, que me transmitiu sempre intransigência na ambição de fazer melhor e pelos conselhos acutilantes. Fico reconhecida pela confiança que depositou em mim;

Ao Prof. João Menezes, pelo incitamento;

Ao Prof. Reinaldo Proença, pela generosidade oportuna;

Ao João Maçarico, que fez a produção gráfica do logótipo e site deste projecto. E que tornou tão fácil a ligação entre a ideia e a expressão visual da marca.

À Paula Rito, Ana Coito, Marta Amaral e Helena Fonseca, pelo apoio na preparação da publicação;

A todos os amigos que ajudaram a distribuir o inquérito e aos amigos deles que deram um pouco do seu tempo e foram tão úteis para compreender o que não está escrito em mais lado nenhum: a sua experiência pessoal como jovens criativos;

E ao Sena, pela inspiração permanente e por ter gostado da ideia desta marca ainda antes de ela ter cor e falar por si;

A todos, muito muito obrigada!

RESUMO

Este projecto desenvolve uma marca para uma iniciativa nova que actuará como facilitadora na zona de interface entre jovens criativos e indústrias culturais e criativas. São definidos os fundamentos estratégicos da marca, assim como elementos da expressão e aplicações da marca. Pretende-se construir uma marca capaz de orientar a estratégia da organização.

É discutido o valor e a relevância das indústrias culturais e criativas para a economia do conhecimento, salientando as implicações para a definição do papel dos jovens criativos na sociedade actual, questão que se estrutura em três eixos: as expectativas do sector, e do mercado em geral, em relação ao desempenho dos novos criativos, designadamente no que respeita à sua capacidade para articular diferentes competências e aportar inovação ao sector; em segundo lugar, a gestão da criatividade, ou seja, articular imaginação e processo criativo para a aplicabilidade dos produtos e, também, a, cada vez mais actual, questão dos graus de liberdade aceites para a criatividade e importância de condições favoráveis à produção criativa; finalmente, a relação dos jovens criativos com a indústria é, ainda, influenciada pelas suas percepções e atitudes sobre o sector, que condicionam os seus percursos de aprendizagem, especialização e opções profissionais.

A marca desenvolvida tem três âncoras estratégicas: (1) a metodologia utilizada pelos designers para resolver situações complexas, “design thinking”, (2) foco sobre a inovação social; (3) participação colaborativa, co-geração de produtos e redes sociais. Traduz-se numa plataforma colaborativa onde a inovação social é instrumento para desenvolver capacidades e aplicar o talento em situações reais.

Palavras-chave: Marca; Indústrias Culturais e Criativas; Jovens criativos; Design Social; Inovação Social.

Sistema de Classificação JEL: M310 - Marketing; L310 – Entidades Sem Fins Lucrativos; Organizações Não Governamentais

ABSTRACT

The Project creates a brand for a new enterprise that aims at operating as a facilitator between the fresh creative youngsters and their future professional activity in the Cultural and Creative Industries. The strategic foundations for the brand are thoroughly developed, along with the definition of visual expression elements and some brand applications. The chosen branding method aims at serving a brand-led organization.

The concept and value attributed to the Cultural and Creative Industries is discussed, highlighting its implications towards a clearer notion of the young creatives' role within the knowledge economy. The Project acknowledges the influence of three key areas: society in general and the industry has expectations about these young people – could they manage the right combination of skills and will their creative strike bring about innovation to the industry?; the management of creativity and usability factors, and the relevance of conducive creative environments; finally, the perceptions that the youngsters hold about the industry will mark their learning and professional experiences.

The new brand is anchored upon three strategic factors: (1) design thinking, the methodology designers use for tackling difficult problems; social innovation as a market; (3) collaborative participation, co-generation of products, and social networks. It is a collaborative platform where social innovation is used as a tool for developing skills whilst practicing in a real scenario.

Keywords: Branding; Cultural and Creative Industries; Social Design; Social Innovation

JEL Classification System: M310 - Marketing; L310 – Nonprofit Institutions; NGOs

SUMÁRIO EXECUTIVO

O campo de actuação da marca

As Indústrias Culturais e Criativas são um campo fértil na nova economia, global e marcada pela produção e circulação de informação e conhecimento e pela organização socioeconómica em redes de informação flexíveis, abertas e sem fronteiras. Na sociedade do conhecimento, pessoas, organizações, lugares, produtos, bens e serviços adquirem expressão e valor competitivo através dos conteúdos, cada vez mais complexos e multidisciplinares. Inovação e criatividade são recentradas. O Sector Cultural e Criativo, fonte de inovação pela criatividade, atravessa uma fase de evolução e alargamento dos seus territórios tradicionais: os seus profissionais são chamados a intervir em áreas tão distantes como a política, a definição de serviços públicos e a gestão de empresas. Aos novos criativos, recém-chegados ao mercado de trabalho neste momento, pede-se-lhes que alimentem esta transformação da vitalidade cultural e criativa com o seu entusiasmo e, sobretudo, domínio tecnológico e identidade associada à realidade virtual. Eles representam a primeira geração que assume a realidade virtual verdadeiramente como real e não como um espaço que reproduz a realidade física. Pede-se-lhes que sejam pioneiros.

É neste contexto que é identificada a oportunidade para a criação de uma marca que actuará como facilitadora na zona de interface entre jovens criativos e indústrias culturais e criativas e entre eles e o mercado.

O processo

Num esforço de operacionalização do problema que a marca quer resolver, são identificados três eixos identificados e três factores críticos operacionais. Considera-se que o interface entre os jovens criativos e o mercado é afectado por três tipos de questões: as expectativas do sector, e do mercado em geral, em relação ao desempenho dos novos criativos, designadamente no que respeita à sua capacidade para articular diferentes competências e aportar inovação ao sector; em segundo lugar, a gestão da criatividade, ou seja, articular

imaginação e processo criativo para a aplicabilidade dos produtos e, também, a, cada vez mais actual, questão dos graus de liberdade aceites para a criatividade e importância de condições favoráveis à produção criativa; finalmente, a relação dos jovens criativos com a indústria é, ainda, influenciada pelas suas percepções e atitudes sobre o sector, que condicionam os seus percursos de aprendizagem, especialização e opções profissionais. Refere-se como factores críticos para o sucesso da iniciativa e que a marca, motor da organização, deverá resolver, a prática em contexto real, a articulação de competências entre subsectores das indústrias culturais e criativas, as limitações à realização plena do potencial criativo dos jovens e o seu potencial para criar capacidade de diferenciação.

O documento reflecte sobre o processo de criação de marcas e sobre o seu alcance, para tomar como modelo conceptual e de operacionalização a metodologia desenvolvida por Wally Olins no âmbito da prática de *branding* e inovação. A marca deve constituir-se como um sistema que articula, em redor de uma ideia central (simples, poderosa, verdadeira, única), todas as formas de manifestação da marca e de entrega dos benefícios funcionais e emocionais que traz, ancorando a sua ambição no esforço para conferir consistência a este sistema: as marcas mais ambiciosas levam mais longe a interpretação do significado da sua ideia central.

Insight

Como se afirmam hoje as marcas no mercado e que tipo de relação procuram estabelecer com as suas audiências? Marcas que serviam para afirmar estilos de vida dão hoje lugar a plataformas onde os consumidores podem expressar a sua individualidade. Participação, co-geração de conteúdos e mobilidade entre virtual e outras realidades trazem vitalidade às marcas. E algumas marcas assumem claramente uma personalidade sociocultural, adquirindo um novo espaço de manobra para se relacionarem com as suas audiências: são marcas que falam sobre o papel social de cada um, não apenas do delas, marca, mas também sobre o que os consumidores fazem ou podem fazer. E assim surgem, até, marcas que não têm por objectivo vender produtos nem serviços - são plataformas de suporte à actividade das suas audiências. Esta tendência revela-se, neste projecto, como um campo de oportunidade para posicionamento estratégico face à concorrência instalada no mercado. Decorre das conclusões de um inquérito exploratório aplicado a cerca de noventa estudantes universitários ou recém-licenciados de um leque de formações académicas relacionadas com as indústrias culturais e criativas.

A solução

A marca estruturada neste projecto tem três âncoras estratégicas: (1) a metodologia utilizada pelos designers para resolver situações complexas, “*design thinking*”, (2) foco sobre a inovação social; (3) participação colaborativa, co-geração de produtos e redes sociais. Traduz-se numa plataforma colaborativa onde a inovação social é instrumento para desenvolver capacidades e aplicar o talento em situações reais. A proposta de valor da marca está na reinvenção do tipo de relação típica entre criativos e situações com alguma complexidade social.

É uma plataforma onde várias pessoas, com diferentes percursos e competências, podem contribuir para resolver um problema concreto; onde os jovens criativos encontram apoio para a operacionalização e desenvolvimento das produções criativas; generosa, porque concentra o seu campo de actuação em problemas e causas de natureza social, seja ou não em parceria com entidades do sector social não lucrativo. Por outro lado, constitui-se como um espaço de desenvolvimento de competências e talento, pela metodologia que pratica para conceptualizar e resolver problemas, mas também porque cria oportunidades para desenvolver produções criativas aplicadas e acompanhadas no interior da plataforma. Esta marca tem uma relação prática com as suas audiências, mais do que laços emocionais. A plataforma é também um ponto de encontro e mostra de talentos criativos das Indústrias Culturais e Criativas.

No decurso deste projecto, são também propostos elementos da expressão visual da marca, *naming*, arquitectura de marca. Para ilustração da estratégia, é apresentado um esboço da *homepage* do *site* da marca e o livro da marca.

São discutidas as implicações para a implementação desta marca e apontados caminhos para a operacionalização.

ÍNDICE

I	ENQUADRAMENTO	6
II	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
1	- A CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE UMA MARCA	8
1.1	- A identidade corporativa e a ideia central	9
1.2	- Os vectores da marca	10
1.3	- A expressão criativa.....	11
1.4	- Marcas para criar valor económico	11
1.5	- Construir marcas hoje: as regras mantêm-se, as oportunidades expandem-se	12
2	- A ECONOMIA CRIATIVA E A SUA ACTUALIDADE	12
2.1	- Indústrias Criativas ou Indústrias Culturais e Criativas: conceitos funcionais não estabilizados	13
2.2	- Implicações gerais para a prática profissional nas ICC	15
2.3	- O <i>mix</i> ideal para trabalhar nas ICC. Pensar como um designer. O criativo que coloca as pessoas no centro. A humanização no design das produções	17
2.4	- A mudança social como território privilegiado para desenvolver competências	19
3	- O SECTOR SOCIAL NÃO-LUCRATIVO EM PORTUGAL E OS JOVENS	20
3.1	- O voluntariado jovem, campo de oportunidades para o desenvolvimento de competências para carreiras profissionais nas ICC.....	21
4	- TRANSIÇÃO PARA A VIDA ACTIVA: NOTAS DA SOCIOLOGIA	21
III	QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA	23
1	- BOAS PRÁTICAS.....	23
2	- ABORDAGEM ESPECÍFICA	25
IV	ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	27
1	- ANÁLISE EXTERNA - MEIO ENVOLVENTE.....	28
2	- ANÁLISE EXTERNA - O MERCADO.....	29

2.1	- O SECTOR DAS INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS	29
2.2	- O SECTOR NÃO LUCRATIVO EM PORTUGAL.....	31
3	- ANÁLISE EXTERNA - CLIENTES.....	33
4	- A CONCORRÊNCIA	35
5	- TENDÊNCIAS PARA O FUTURO	40
6	- <i>BENCHMARKS</i>	41
7	- ANÁLISE INTERNA - RECURSOS / FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO	43
8	- <i>INSIGHT</i> : SITUAÇÃO ACTUAL E O QUE A MARCA PODE FAZER	44
V	ESTRATÉGIA	52
1	- CENÁRIOS. IDEIA CENTRAL E MANIFESTAÇÕES DA MARCA	52
2	- A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA.....	62
3	- DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA.....	66
VI	EXPRESSÃO VISUAL, NAMING E ARQUITECTURA DA MARCA	71
VII	APLICAÇÕES DA MARCA	75
VIII	CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS DO PROJECTO	77
X	ANEXO 1 - O sector Social Não Lucrativo	Erro! Marcador não definido.
XI	ANEXO 2 – Voluntariado jovem e competências	Erro! Marcador não definido.
XII	ANEXO 3 - O Sector Cultural e Criativo em Portugal	Erro! Marcador não definido.
XIII	ANEXO 4 -Inquérito exploratório	Erro! Marcador não definido.
XIV	ANEXO 5 - Protótipo da <i>homepage</i> do site	Erro! Marcador não definido.
XV	ANEXO 6 - Livro da marca	Erro! Marcador não definido.

LISTA DE ABREVIATURAS

IC: Indústrias Criativas

ICC: Indústrias Culturais e Criativas

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1: pág. 24 - Esquema orientador para a criação da marca
- Figura 2: pág. 25 - Mapa perceptual – Identidade e territórios de um jovem criativo
- Figura 3: pág. 26 - Quadro conceptual para a construção da marca
- Figura 4: pág. 32 – Voluntariado na União Europeia
- Figura 5: pág. 52 – Quadro conceptual da marca actualizado após análise
- Figura 6: pág. 54 – Cenário 1, ideia central e vectores da marca
- Figura 7: pág. 56 – Cenário 2, ideia central e vectores da marca
- Figura 8: pág. 58 – Cenário 3, ideia central e vectores da marca
- Figura 9: pág. 59 – Cenário 4, ideia central e vectores da marca
- Figura 10: pág. 61 – Cenário 5, ideia central e vectores da marca
- Figura 11: pág. 63 – Mapa perceptual sobre o papel da organização com os consumidores da marca
- Figura 12: pág. 66 – Quadro conceptual da marca – áreas de actuação dos objectivos estratégico
- Figura 13: pág. 70 – Modelo da Marca Brave New Change
- Figura 14: pág. 72 – Logótipo da marca
- Figura 15: pág. 75 – Protótipo da *homepage* do *site* da marca
- Figura 16: pág. 77 – Mapa perceptual: posicionamento da organização e da concorrência

ÍNDICE DE QUADROS

- Quadro 1: pág. 36 – Análise da concorrência
- Quadro 2: pág. 37 – Análise da concorrência 2
- Quadro 3: pág. 39 – Análise da concorrência indirecta
- Quadro 4: pág. 42 – Análise de benchmarks
- Quadro 5: pág. 46 – Objectivo 1, análise SWOT
- Quadro 6: pág. 48 – Objectivo 2, análise SWOT
- Quadro 7: pág. 50 – Objectivo 3, análise SWOT
- Quadro 8: pág. 53 – Cenário 1, Benefícios funcionais e emocionais
- Quadro 9: pág. 55 – Cenário 2, Benefícios funcionais e emocionais
- Quadro 10: pág. 57 – Cenário 3, Benefícios funcionais e emocionais
- Quadro 11: pág. 59 – Cenário 4, Benefícios funcionais e emocionais
- Quadro 12: pág. 60 – Cenário 5, Benefícios funcionais e emocionais
- Quadro 13: pág. 61 – Análise comparativa: ideias centrais Vs. objectivos da marca
- Quadro 14: pág. 62 – Análise comparativa: ideias centrais Vs. mensagens-chave
- Quadro 15: pág. 65 – Matriz comparativa dos cenários 2 e 3: análises SWOT

I ENQUADRAMENTO

A produção criativa, artística e cultural é uma das mais excitantes aplicações da inovação tecnológica que seduz os jovens deste tempo. É enorme o potencial de entusiasmo para este território entre os jovens na casa dos 20 anos que adquiriram competências diversificadas em década e meia de estudos. Eles querem trazer uma nova visão para enriquecer a sociedade. Esta, mesmo nestes tempos de crise e contenção, abre a janela para absorver a sua imaginação, entusiasmo e extraordinário ritmo de actualização artística e tecnológica. A criatividade é uma expressão positiva associada a êxito e progresso. Transmite uma imagem de dinamismo a que todos querem estar associados na era da nova economia: pessoas, empresas, cidades, regiões, movimentos e comunidades procuram evidenciar a sua capacidade para gerar ideias e criar produtos ricos em conteúdos para além da sua mera funcionalidade. Pelo caminho, chega a confundir-se o termo com inovação, tornando difusa a sua essência: a criatividade está ligada ao uso da imaginação e de pensamento lateral, não-linear para produzir uma visão nova sobre as coisas. Mas, na vertigem produtiva, as indústrias culturais e criativas arriscam-se a esquecer a essência humana, cultural, artística que sustenta a criatividade: a cultura é a forma de nos expressarmos na sociedade e, por sua vez, é o produto da criatividade humana.

É um contra censo da nossa sociedade: veneramos os magníficos paraísos da criatividade da nossa cultura – Berlim, Apple, Pina Bausch, TED, Tate Modern..., iluminam-nos de imediato a expressão e aguçam a ambição, mas, depois, artificializamos as condições para a produção criativa, retirando-lhe espaço, tempo e complexidade, para verificarmos que não é possível ir tão longe assim. As políticas de desenvolvimento económico da União Europeia reflectem, desde recentemente, a consciência sobre este paradoxo e avultam-se agora num significativo esforço para contrariar esta tendência: o seu programa para o estímulo da criatividade na Europa inclui a recaptura da ligação da criatividade, e do sector das indústrias culturais e criativas, à arte e à cultura. Mais: assume que a criatividade associada à cultura tem a capacidade de quebrar convenções, alterar o modo de pensar tradicional e, assim, conduzir a uma nova visão, ideia ou produto.

Os jovens criativos podem, até, perceber a formidável mais-valia que o seu talento e capacidades representam, mas acedem ao mercado de trabalho das indústrias baseadas na cultura e criatividade com incerteza e cepticismo acerca das oportunidades para realizar todo o seu potencial. E talvez esta seja uma visão realista em muitos casos. Mas talvez haja muitos casos em que a contenção do vigor da criatividade não satisfaça nem criativo nem quem faz a encomenda. Talvez seja útil dedicar mais atenção à gestão das expectativas sobre a prática da criatividade nos diversos subsectores das indústrias culturas e criativas. E talvez seja possível tornar a prática da criatividade mais fluida. Esta última questão conduz-nos para uma das mais actuações reflexões sobre a criatividade baseada na cultura: como estimular o alargamento dos territórios de actuação dos criativos na sociedade, de modo a torna as comunidades mais ricas; como tirar partido para a inovação social da metodologia elementar dos designers, que encontram soluções criativas para problemas por estarem formatados para pensar de forma aberta e não-linear.

A criação e desenvolvimento de oportunidades para os jovens criativos aplicarem o seu talento e competências em contexto real, usando a acção como ferramenta para estimular a integração de conhecimentos e disciplinas diversos no processo criativo, enquadra o âmbito da marca que pretendemos construir no decurso deste projecto. O modelo de marca que defendemos faz uma articulação cuidadosa e exigente entre todas as componentes da marca, podendo ser adoptado pela estratégia de uma organização com eixo condutor para a sua acção. O presente trabalho documenta o processo de criação dos fundamentos e desenvolvimento de elementos da expressão desta marca.

II REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1 - A CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE UMA MARCA

“Vista de fora, a construção de uma marca parece simples. Implica a frequente, irritante e por vezes obsessiva repetição de uma afirmação simples, e muitas vezes extravagante, expressa por meio de uma frase atractiva ou slogan, algumas cores e um logótipo distintivo, colocado mais ou menos ao acaso por todo o lado. Na realidade, no entanto, ao olharmos com mais cuidado, vemos que esse processo de construção não é assim tão simples. De facto, é muito complexo” (Olins, 2003). Wally Olins adianta o seu quase pedido de desculpas antes de apresentar o conjunto de regras que estabeleceu para a construção e manutenção de marcas, frisando não se tratar de um manual de instruções, mas de directrizes. Expressando a mesma sensibilidade, o consultor de *branding* Jeremy Hildreth (2005), reflecte sobre o estado da arte da criação e gestão de marcas, advertindo para o grau de escolha pessoal envolvido no processo, que se reflecte tanto no nível conceptual como na operacionalização: “o *branding* [ou a criação e gestão de marcas], enquanto ciência, não é nada de transcendente. O termo *marca* desperta confusão. É utilizado com significado diferente por diferentes pessoas. É importante compreendermos o que queremos atingir com a marca, mais do que preocuparmos com a terminologia.” (2005: 42) Neste mesmo guia prático para a criação e gestão de marcas para destinos turísticos, este especialista acrescenta que “a escolha de modelo da marca [o modelo operacional que estabiliza a identidade da marca] é uma matéria de escolha pessoal” (2005: 21).

O presente trabalho não pretende aprofundar esta matéria, por ser tratar de uma reflexão de matriz operacional, focada sobre a criação concreta de uma marca. O seu ponto de partida assume uma opção conceptual e metodológica específica sobre a criação e gestão de marcas, como desenvolvida originariamente pela consultora britânica Wolff Olins. Esta opção tem por critérios a demonstração do percurso de sucesso de marcas baseadas nesta matriz e dados sobre o valor de empresas cuja gestão é conduzida pela marca (Booz Allen Hamilton, 2005), sendo esta uma peça chave do processo que adoptamos com esta opção. Trata-se de marcas que assentam a criação e gestão da sua identidade num processo intenso de definição do seu

posicionamento estratégico acoplado ao desenvolvimento ambicioso e minucioso de todas as formas de manifestação da marca (os pontos de contacto da marca com os seus públicos). A chave deste processo, nas suas vertentes estratégicas e criativas, é a consistência, entendida como o caminho para construir a reputação da marca, a confiança dos seus públicos e o tipo de relação emocional que estabelecem com a marca e a sua identidade. “As melhores marcas, as de maior sucesso, são completamente coerentes. Cada aspecto do que são e do que fazem reforça tudo o resto” (Olins, 2003: 181).

De todo o modo, importa ressaltar da discussão teórica sobre marcas e *branding*, que o conceito de marca tem evoluído ao longo dos anos, e é hoje “consensual a noção de que a marca implica uma relação dinâmica entre produto e consumidores, sendo relevante a transição desde as marcas definidas pelo fabricante ou produtor, para uma definição dada pelo consumidor” (Hildreth, 2005: 43). A marca, a promessa de uma experiência, antecipada pelo consumidor, está ligada à percepção que o consumidor faz sobre o produto, o serviço, a organização em geral. Em última instância, a marca existe na mente das pessoas - “posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial” (Ries e Trout, 2002: 2). A criação e gestão de marcas envolvem um conjunto de técnicas destinadas a encaminhar a percepção dos consumidores para um caminho desejável. Estas técnicas desenvolvem-se, de acordo com Wally Olins, no terreno das emoções: Na maioria dos casos, é preciso não cometer erros na definição dos aspectos funcionais da marca. O produto, o preço, a qualidade e o serviço têm de ser pelo menos tão bons quanto os da concorrência. Isto não acontece invariavelmente, mas normalmente sim. Mas depois, tem de haver algo mais na marca, que faz as pessoas sentirem que querem estar associadas a ela”, os factores emocionais” (Olins, 2003:18-19).

1.1 - A identidade corporativa e a ideia central

A opção estratégica e metodológica de *branding* que tomamos, aplicada à criação e gestão de uma organização centrada sobre o interface entre Indústrias Culturais e Criativas e os jovens criativos conduzirá, é essa a convicção, a uma marca extremamente focada sobre o que é essencial, capaz de se afirmar no mercado do diálogo entre a indústria e os seus agentes, de aumentar a sua intervenção na sociedade e de multiplicar o seu potencial. “Hoje para serem bem sucedidas as organizações devem criar marcas e não produtos e criam-se marcas usando estratégias de posicionamento” (Ries e Trout, 2002: 69). Porquê? Porque a marca torna-se

vital para qualquer organização ao responder às questões principais, que neste caso concreto, serão: quais as razões para o público a escolher/visitar/usar, as razões que justificam o investimento nela, as razões para receber o apoio de outras organizações ou entidades, as razões para a adesão pelo público e pelo envolvimento de quem está instalado no sector, as razões para que alguém se interesse, enfim, porque é que deve existir? (Olins, 2000). Uma identidade corporativa bem explicitada projecta as quatro questões que definem a organização: quem somos; o que fazemos; como o fazemos; onde queremos chegar (Olins, 1995: 3). “As marcas representam clareza, confiança, consistência, estatuto, pertença – tudo o que permite aos seres humanos definirem-se a si próprios. As marcas representam identidade” (Olins, 2003: 29).

A premissa fundamental sobre a identidade é a projecção consistente de uma ideia clara em tudo o que a organização faz, detém e produz: a identidade revela-se igual nas manifestações de intenção, actuação e aparência. Para fora da organização e para dentro, na defesa dos valores e missão: a ideia central sintetiza toda a estratégia da organização. E tem de se constituir como uma força que conduz a organização (Olins, 1995: 10). Para isso, deve ser única, clara, relevante, verdadeira. Isto não significa procurar originalidade em tudo o que se faz ou produz; a ideia central é o posicionamento estratégico, a proposta que distingue a organização de todas as outras... o que distingue a Virgin de outras companhias aéreas não é tanto o que faz como o modo como o faz, a sua personalidade e atitude explícitas.

1.2 - Os vectores da marca

Identificado o posicionamento que identifica e distingue a organização, e de onde deriva também a sua personalidade, ou carácter distinto, estaremos então equipados com o necessário para a fase seguinte da criação da marca: desenvolver as quatro áreas de manifestação da identidade, ou, numa perspectiva do modelo formal, os quatro vectores da marca: (a) Produtos e Serviços – o que fazemos ou vendemos; (b) Ambientes – onde fazemos ou vendemos; (c) Comunicação – como explicamos o que fazemos; (d) Comportamento – como nos comportamos, para os nossos colaboradores e para o mundo (Olins, 1995). O peso relativo de cada um dos vectores varia de acordo com a natureza da marca, mas “quase todas as marcas são um *mix* destes quatro vectores” (Olins, 2003: 193). Nesta fase da criação da marca procura-se individualizar e caracterizar os elementos que vão contribuir para a experiência global que é oferecida aos consumidores. Trata-se de encontrar as melhores

formas de expressar a ideia central e de garantir que não há dissonâncias em nenhum detalhe das manifestações. Neste processo, torna-se claro quais deverão ser as linhas de desenvolvimento prioritárias para a marca e para a organização: quais são aquelas actividades ou formas de expressão mais relevantes para a afirmação da marca. E aqui reside um dos aspectos mais fracturantes desta metodologia: a interacção profunda entre marca e gestão (Olins, 2003: xiv-xv): nas marcas bem construídas, o posicionamento interfere na definição das linhas de desenvolvimento estratégico do negócio, chamamos-lhes negócios conduzidos pela marca. Simultaneamente, todas as áreas de funcionamento da organização encontram na ideia central não só um guia mas também a principal fonte de inspiração para novos projectos.

1.3 - A expressão criativa

É fundamental para o sucesso da marca que a caracterização dos quatro vectores – produtos e serviços, comunicações, ambientes e comportamentos - preceda o desenvolvimento da expressão visual: símbolo, slogan, estilo gráfico, etc., acrescentam poder emocional à marca, mas decorrem da fase de caracterização anterior (Olins, 2003: 55), e representam um momento já maduro do processo. Tal como no resto do percurso, o rigor predomina e a matriz “coerência, clareza e congruência” mantém-se: na marca, “toda a experiência, do primeiro contacto até ao último, tem de reforçar e sublinhar a confiança. Tudo tem de encaixar. A mais pequena peça tem de reforçar tudo o resto. A marca tem de ser a mesma, onde quer que se lhe toque ou onde quer que se entre em contacto com ela. [...] E isto significa que nada deve ser deixado ao acaso; nada deve destoar.” (Olins, 2003: 206). O briefing para a expressão criativa deriva da definição da ideia central e dos quatro vectores da marca.

1.4 - Marcas para criar valor económico

Num estudo sobre o valor das empresas orientadas para a marca, "Managing Brands for Value Creation" da consultora Booz Allen Hamilton (2005), com a participação da consultora Wolff Olins, foi comparado o valor de quinhentas empresas europeias de topo. Os resultados da avaliação indicam que 80% das empresas geridas com um forte foco sobre a marca têm margens de lucro equivalentes ao dobro da média no seu sector. Na sua maioria, nestas empresas as decisões sobre gestão de marca são tomadas ao nível da gestão de topo e não de departamentos de marketing.

1.5 - Construir marcas hoje: as regras mantêm-se, as oportunidades expandem-se

“Gostamos das marcas porque elas tornam a vida mais atraente e fácil, e porque nos definimos através delas. Gostamos dessa mistura complexa, que as marcas têm, entre função e emoção. Gostamos da forma como complementam e manifestam a nossa personalidade. Gostamos das marcas que nos ajudem a dizer algo acerca de nós próprios.” (Olins, 2003: 261). Mas as marcas e as organizações estão em mudança. Alguns factores que influenciam hoje o modo como se criam e gerem marcas e que são relevantes para o caso em análise:

- O consumidor activo/activista/criativo

As marcas tentam cada vez menos impor-se às pessoas, são cada dia mais interactivas, têm por ambição envolver as pessoas em rede social, diálogo ou palco de expressão individual; os consumidores comentam, sugerem, criticam, partilham, votam; tornam-se mais abertas, mais modestas e, por vezes, mais informais; envolvem-se em assuntos da actualidade social.

- Campo de ideias partilhadas

Na era global digital, velocidade e acesso reduzem o valor da informação; como podem as marcas falar com as pessoas e serem valorizadas por isso? Estimulando espaço para ideias, diversidade social e cultural. Co-criação de conteúdos; crowd-sourcing; plataformas abertas. São também território de criatividade, participação; algumas são plataformas colaborativas; outras, abrindo as portas à expressão de perfis individuais; são lugares de encontro, a nova forma de estimular o sentido de pertença social.

- Campo de acção

“As pessoas acreditam naquilo que as marcas fazem, não naquilo que dizem” (Olins, 2003). As marcas participam activamente em causas sociais; hoje, há marcas envolvidas na acção ou criando condições para que os seus públicos se envolvam activamente em causas sociais.

2 - A ECONOMIA CRIATIVA E A SUA ACTUALIDADE

A globalização e a conectividade modificaram profundamente a forma como vivemos. Na economia do conhecimento e nas sociedades dominadas pelo audiovisual e multimédia, o impacto crescente das “Indústrias Criativas” (IC), ou das “Indústrias Culturais e Criativas”

(ICC), molda padrões de produção, de consumo e de comércio, não apenas no território da cultura, mas influenciando genericamente a forma como vivemos no século XXI: somos uma sociedade marcada pelo conhecimento, mas também pela criatividade e inovação (Comissão Europeia, 2010). As Indústrias Culturais e Criativas deixaram de ser marginais, ocupam hoje um lugar central na nossa cultura.

O conceito de Indústrias Criativas apreende a dinâmica da nova economia, de uma forma que ultrapassa o alcance de designações como Artes, Media ou Indústrias Culturais (Cunningham, 2009). “A noção de *sector cultural* vai-se alargando a partir de um núcleo-duro centrado no conceito de produção e consumo artístico *irrepetível* e, conseqüentemente, na esfera das Belas Artes e do espectáculo (Artes Visuais e Performativas), ao qual se acrescentam, primeiro, as actividades de massificação e divulgação dos produtos artísticos e dos bens e serviços culturais (ligadas, por exemplo, à edição e à distribuição cinematográfica) e, posteriormente, aquelas em que a cultura é um *input* num modelo produtivo que se afirma pela utilização intensiva de conhecimento” (Mateus, 2010: 14). As Indústrias Culturais e Criativas combinam as Artes, Cultura, Negócio e Tecnologia, tendo no capital intelectual (propriedade intelectual) a sua fonte principal de valor (UNCTAD, 2008). **São indústrias que incorporam a criatividade no núcleo do negócio.**

2.1 - Indústrias Criativas ou Indústrias Culturais e Criativas: conceitos funcionais não estabilizados

O potencial actual da “Economia Criativa” é largamente reconhecido (UNCTAD, 2008), apesar de os contornos de caracterização do sector não se encontrarem estabilizados e variarem de país para país (Cunningham, 2009). Na verdade, trata-se de um conceito recente, referido pela primeira vez no início dos anos 90 na Austrália, mas verdadeiramente desenvolvido no final dessa década e princípios da seguinte, no Reino Unido, pelo Governo de Tony Blair, que lançou em 1997 uma *taskforce*, “Creative Industries Taskforce” destinada a promover o desenvolvimento das Indústrias Criativas, considerando-o como estratégico para o futuro da economia britânica. Definiu as Indústrias Criativas como “**Actividades que têm origem na criatividade, capacidade e talento individuais e que potenciam a criação de riqueza e a criação de emprego através da produção e exploração da propriedade intelectual**” (Cunningham, 2003). O tema tornou-se central no *branding* da governação

britânica, a qual tomou, como sectores incluídos na indústria, a Arquitectura, o Design, a Publicidade, o Cinema, o Vídeo, a Televisão, a Rádio, o Editorial, a Moda, o Multimédia, o Software, a Música, as Artes Performativas, as Artes Visuais e o Património. Este conceito, e a visão sobre a sua relevância para a economia, foram gradualmente adoptados por outros países (Cunningham, 2003), entre eles, Portugal (ver Plano Tecnológico, 2008).

A intersecção do conceito de “Indústrias Criativas” com o de “Indústrias Culturais” motiva actualmente ainda alguma diversidade de entendimento, preferindo alguns autores e entidades referir-se ao termo Indústrias Culturais e Criativas (Cunningham, 2003).

Augusto Mateus, no relatório que produziu sobre o sector cultural e criativo em Portugal, propõe a seguinte reorganização dos subsectores das ICC (Mateus, 2010: 47):

a) Actividades Culturais Nucleares:

Artes Performativas; Artes Visuais e Criação Literária; Património Histórico e Cultural;

b) Indústrias Culturais:

Cinema e Vídeo; Edição; Música; Rádio e Televisão; Software Educativo e de Lazer;

c) Indústrias Criativas:

Arquitectura; Design; Publicidade; Software; Componentes Criativas em Outras Actividades.

“Turtoso e contorcido” (Roodhouse, 2001:505), o percurso de definição das indústrias artísticas, culturais e criativas é em si relevante para entendermos as tendências da indústria e da economia criativas na actualidade, e para tomarmos consciência da diversidade das cadeias de valor geradas pelos subsectores das ICC, que “não são todas semelhantes, apresentando diferentes características próprias e graus de complexidade distintos, definidos pelo número de actores e pela densidade das suas interacções ao longo das várias fases da respectiva cadeia de valor” (Mateus, 2010: 48).

Destaca-se, seguidamente, um conjunto de tendências nas ICC relevantes para a nossa marca.

- A convergência entre sectores criativos

As ICC recebem conteúdos de origens e indústrias diversas. Os sectores das artes e das indústrias culturais e criativas “terão de se habituar a olhar para si como parte de uma constelação mais vasta de interesses, que engloba as indústrias de serviços de conteúdos ricos, como a educação e a aprendizagem, a publicação, o design, tecnologias das comunicações e o

comércio electrónico” (Cunningham, 2009). O consultor Malcolm Long adverte, contudo, para a forte tendência não-colaborativa e isolacionista destes sectores (2001: 75).

- As Indústrias Culturais sofrem desvio em direcção às indústrias de serviços

Tradicionalmente, as comunidades artísticas e as indústrias culturais são fortemente marcadas pela assinatura de autor, pela inovação, singularidade e risco associados às suas produções. O programador cultural António Pinto Ribeiro (2010) alerta para o facto de que embora seja consensual que o sucesso das Indústrias Criativas depende do talento, tolerância e tecnologia, a produção artística tem contornos de exigência adicionais, como o tempo e existência de condições culturais para a emergência e efervescência culturais.

Diversos autores advertem que variados sectores dos média e dos sectores culturais estão a ser arrastados para o campo das indústrias de serviços (Cunningham, 2009; Caves, 2000), comprometendo a sua aura de “não ser apenas mais um negócio como qualquer outro”. Augusto Mateus (2010) corrobora esta tendência de “passagem de uma economia principalmente polarizada pelo dinamismo da oferta para uma economia principalmente polarizada pelo dinamismo da procura”, que justifica com a “aceleração da globalização das cadeias de valor por processos onde a concepção e a distribuição se avantajam decisivamente face à mera fabricação” (Mateus, 2010). Ou seja, como consequência da terciarização, há transferência do valor das ICC, antes imaterial e centrado na propriedade intelectual, para o consumidor final, comprometendo o carácter inovador e artístico, e que são a fonte de valor.

2.2 - Implicações gerais para a prática profissional nas ICC

- Expectativas

O entendimento sobre o que são as ICC e quais aquelas que são consideradas estratégicas para a economia gera expectativas sobre a prática profissional em cada sector e sobre os talentos, competências e identidade cultural dos criativos.

- Liberdade artística

A questão IC Vs. ICC influi sobre o grau de liberdade artística que é considerado aceitável em cada subsector, pela sociedade, pelos clientes que contratam a produção e ensino das ICC.

- Novas oportunidades

As ICC intervêm em áreas tão distintas como o Ambiente, Cultura, Indústria, Educação, Solidariedade Social, Turismo, Urbanismo. O campo de oportunidades para os criativos

expandiu-se consideravelmente na nova economia. Por exemplo, os designers tornaram-se gradualmente uma parte essencial da equipa gestora de muitas grandes empresas. Na nova economia, o valor da criatividade extravasa o campo dos média, das artes e da cultura: “muitas soluções imaginativas em diferentes sectores provêm de pensamento criativo, desde a criação de marcas para nações, regiões e cidades, passando pelo desenvolvimento das TIC, do fortalecimento do diálogo intergeracional e intercultural e pelo sentimento de comunidade. No campo das políticas de desenvolvimento económico, o Livro Verde para desenvolver o potencial das ICC na Europa, colocado em consulta pública em Abril de 2010, incita os europeus a “avançar no sentido de uma economia criativa, aproveitando os **efeitos positivos** das ICC numa grande variedade de contextos económicos e sociais” (2010).

- Exige-se abrangência

A digitalização e a globalização abrem oportunidades de mercado, em especial para as pequenas empresas – nomeadamente, porque se produz com menos custos e porque a interactividade com outras empresas que dominam competências complementares não tem as mesmas barreiras. Não obstante, estas empresas defrontam-se frequentemente com obstáculos para desenvolver plenamente o respectivo potencial.

Do ponto de vista do mercado, exige-se progressivamente mais **ecletismo** na produção criativa – tanto ao nível das competências como da identidade cultural. Contudo, verifica-se uma pulverização do sector profissional – aumentam os profissionais liberais que operam sozinhos. Simultaneamente, os seus profissionais são compelidos a entender a linguagem de múltiplos sectores criativos. O criativo é cada vez mais impelido a estar atento ao que se passa fora da sua esfera imediata de talento e competências iniciais (Comissão Europeia, 2010).

- Actualizar para inovar

“O processo de produção nas Indústrias Culturais e Criativas está em constante **adaptação e inovação**, sendo essencial a troca de informação, a melhoria baseada em valores intangíveis e atrair novos talentos para refrescar o processo. Estas características derivam da própria natureza dos produtos culturais. São necessários palcos para a experimentação e inovação, onde diversas competências se possam encontrar. (Comissão Europeia, 2010).

- Encaixe entre talentos e necessidades do mercado

O Livro Verde sobre as ICC aponta a necessidade detectada pelas entidades participantes no estudo de um **melhor encontro entre os talentos e competências dos criativos e as**

necessidades das ICC: “No ponto de encontro entre criatividade e empreendedorismo, mantém-se difícil para as empresas das ICC, em particular as PME, encontrar colaboradores que reúnam a combinação certa de talentos ou competências, considerando este como um factor crítico para a competitividade do sector. Na sua análise baseada num outro estudo, sobre as competências para o emprego na nova economia (Comissão Europeia, 2008), o Livro Verde para as ICC aponta os contributos positivos das **parcerias** entre universidades e empresas e de unidades **incubadoras**, que tipicamente não têm a sua origem nas universidades mas mantêm com elas uma relação de cooperação – o relatório conclui que ambas têm conseguido com sucesso “unir as pontas” entre criativos e necessidades das ICC.

2.3 - O *mix* ideal para trabalhar nas ICC. Pensar como um designer. O criativo que coloca as pessoas no centro. A humanização no design das produções

Tim Brown, CEO da IDEO, consultora global de design e inovação, dá-nos uma perspectiva positiva sobre o papel do design: A visão puramente tecnocrática de inovação é, agora mais do que nunca, absolutamente insustentável, e uma filosofia de gestão baseada apenas nas estratégias até aqui desenvolvidas corre sério risco de ser amplamente ultrapassada pelos avanços que irrompem constantemente. O que necessitamos atingir é novas escolhas - novos produtos que respondam às necessidades das pessoas e da sociedade em geral; novas ideias que enfrentem os desafios actuais em campos como o da saúde, da pobreza ou da educação; novas estratégias que resultem em algo de novo e propostas que envolvam todos aqueles a quem se dirigem. Dificilmente poderia ser imaginado um tempo como este que vivemos em que os desafios que enfrentamos excedem os recursos criativos que usamos. O que precisamos de conseguir é um mergulho na inovação que possa ser concreto, poderoso, acessível à generalidade, e que possa ser integrado em todas as áreas de negócio e da sociedade e que as equipas de produção possam usar para gerar ideias que sejam rompedoras e que produzam impacto (Brown, 2009).

Através da integração do que é ambicionado, do ponto de vista das pessoas, com o que é concretizável, do ponto de vista técnico, e é economicamente viável, os designers criaram os produtos que temos usado.

O design é uma parte importante do processo de inovação. Aparece, cada vez mais, como uma ferramenta estratégica para quem se foca na inovação. Oferece uma visão global, centrada nas pessoas, multidisciplinar, para solução dos problemas. Os designers têm visão multifacetada da realidade, olham-na de todas as perspectivas. Acrescentam valor ao que tem valor especial. O objectivo deles é criarem significado. São orientados para a inovação. Observam os comportamentos quotidianos, vivenciam as experiências das pessoas. Criam protótipos de soluções. Têm capacidade para construir pontes, ligando a tecnologia às pessoas, levando a criatividade à inovação, em engenharia bem articulada com as áreas comerciais e financeiras.

Em suma, para o designer:

- De tudo na vida pode surgir uma ideia, a inspiração não tem fronteiras;
- Todos os produtos são uma oportunidade para a inovação;
- Os valores devem ser visualizados nos mínimos detalhes, de modo contínuo;
- A criatividade é geradora de ideias que a inovação explora;
- Sustentabilidade, mais do que um discurso é um parâmetro do projecto.

Claudia Kotchka, vice-presidente mundial de Design, Estratégia e Inovação da Procter & Gamble, assume que o design desempenha função fundamental na sua estratégia corporativa: "Estamos a capitalizar a força da ideia do design ao nível estratégico (...) a ambição é estimular o crescimento da empresa através da ideia do design, incorporando-o no DNA da companhia". É o auge do *Design Thinking*. De que modo inserir o *Design Thinking* numa empresa ou num projecto? O *carnet de route* é definido por Tim Brown (2009):

- Envolvendo gestores de design no início do processo de inovação;
- Adoptando uma abordagem centrada nas pessoas;
- Criando protótipos para testar todas as soluções ao longo todo o processo e recebendo o respectivo feed-back;
- Expandindo o ecossistema da inovação;
- Conjugando grandes e pequenos projectos de inovação;
- Orçamento ao ritmo da inovação;
- Projectando para o círculo virtuoso: inspiração > imaginação > implementação.

Bom design é um verbo, não um substantivo; é uma sequência de passos que define os problemas, descobre soluções e torna-as reais. Bom design é um benefício quantificável, não é um custo. Tem valor económico, social e ambiental, mensurável (Design Council, 2007).

Yves Behar, presidente da Fuseproject, consultor de design como gestão de grupos como a Coca-Cola, Johnson & Johnson e Kodak ensina: "Nunca pergunte aos consumidores sobre o futuro. É ao design que cabe transformar essas ambições em algo vivo".

A prática já evidencia que integrar o processo de design nos negócios é uma inovação estratégica que produz resultados: um estudo da Peer Insight, desenvolvido ao longo de três anos sobre 40 empresas das 500 mais de topo nos EUA na lista da revista Forbes, apurou que, entre 2000 e 2005, as empresas focadas em design voltado para a experiência do consumidor superaram o índice S&P500 (Standard & Poor) na proporção altíssima de 10 para 1.

Os últimos 10/15 anos marcam uma viragem para uma muito mais estratégica visão do design nos negócios, com a noção de que o design é uma actividade essencial para a inovação centrada nas pessoas.

Como são os criativos que procuramos? Em 2005, a consultora americana de inovação e design IDEO fala pela primeira vez na sua preferência por colaboradores capazes de articular as competências da sua área de especialidade com competências complementares e pensar em duas dimensões: “profundidade” e “abertura” (Brown, 2005). “Independentemente de estarmos à procura de inovação para um produto, serviço ou oportunidade de negócio, conseguem-se boas inspirações com fina capacidade de observação e empatia pelo mundo” (Brown, 2009). Para gerar ideias fortes e articuladas com o mercado, os criativos devem começar por observar a realidade e desenvolver imagens explicativas sobre ela antes de iniciarem a fase de exploração do processo criativo (Brown, 2005).

2.4 - A mudança social como território privilegiado para desenvolver competências

Tim Brown assume que na IDEO “têm a noção de que há muito férteis oportunidades para o design fazer a diferença” e que estão “muito estimulados para o colocar no centro do muito trabalho que desenvolvemos com empresas de serviço social” (Brown, 2010).

O CEO da IDEO refere três aspectos do *Design Thinking* que têm especial relevo para o trabalho com as empresas de serviço social: empatia, criação de protótipos e “*storytelling*”:

- A empatia é a chave para aproximação a outras pessoas, sendo capaz de ver o mundo através da perspectiva delas, não da nossa. “Pode implicar passar uma noite numa aldeia da Etiópia e

ir para o campo com um agricultor que está a ser apoiado”, explica Tim Brown (2010) que rejeita o modelo de apoio ao desenvolvimento cujos peritos se limitam a uma passagem formal pelo terreno alvo da acção social, sem partilharem a experiência de vida com os locais.

- A criação de protótipos trata a geração de ideias e ajuda a chegar mais depressa às respostas procuradas. Em vez de lançar planos quinquenais para actividades que sabemos terem resistências à mudança, construímos protótipos que demonstram os efeitos da mudança.

- *Storytelling* (expressão que está adoptada pelas escolas de jornalismo, de comunicação e de marketing portuguesas) aponta para a capacidade de construir apresentações e relatórios com forma atractiva, sem a extensão que tantas vezes faz de uma exposição uma maçada.

3 - O SECTOR SOCIAL NÃO-LUCRATIVO EM PORTUGAL E OS JOVENS

No decurso deste projecto, o sector social não lucrativo foi identificado como um campo de oportunidades para a marca, numa perspectiva de mercado, pelo que se procurou informações para caracterização do sector. Verifica-se carência de informação actualizada e detalhada sobre o voluntariado em Portugal, e nomeadamente sobre o voluntariado jovem (Franco, 2005; Comissão Europeia, 2009). As estatísticas nacionais não incluem a recolha de dados sobre o sector social não-lucrativo, pelo que a compreensão e análise é necessariamente incompleta, não permitindo uma rigorosa comparação com *benchmarks* de outros países. O último estudo nacional que faz uma caracterização global, e com recolha de campo, do voluntariado em Portugal, data de 2001 (Delicado, 2002).

O Eurobarómetro (Comissão Europeia, 2009) coloca Portugal na cauda de tabela europeia de participação em voluntariado, com 12%, tanto em 2006 como em 2009.

O estudo “O sector não lucrativo português numa perspectiva comparada”, coordenado por Raquel Campos Franco (Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, Porto) (2005) evidencia a significativa expressão do “Sector Não Lucrativo” em Portugal, que se estrutura, na economia social portuguesa, em organizações de diversos tipos: associações, associações mutualistas, cooperativas, fundações, misericórdias, organizações de desenvolvimento local, museus, instituições particulares de solidariedade social e organizações privadas para a cooperação e o desenvolvimento.

3.1 - O voluntariado jovem, campo de oportunidades para o desenvolvimento de competências para carreiras profissionais nas ICC

Com o objectivo de melhor compreender a relevância da participação social para esta marca, foi consultado um estudo publicado recentemente pela Youth National Agency, a Agência Nacional para a Juventude britânica (2007), sobre a relação entre o voluntariado jovem e o desenvolvimento de competências pessoais. O estudo revela a existência de uma nítida e poderosa contribuição positiva resultante da participação em acções de voluntariado para o desenvolvimento de competências em diversos níveis, entre eles os relacionados com o desempenho profissional e a empregabilidade. O estudo conclui, designadamente, que:

- Os jovens britânicos sentem que, através do voluntariado, desenvolveram um conjunto vasto de competências pessoais e sociais, entendendo, contudo, que as oportunidades para aplicar e articular estas competências estão, em muitos casos, pouco desenvolvidas;
- O voluntariado aumenta a auto-confiança e a auto-estima, fortalece um conjunto amplo de competências ligadas à comunicação e melhora a capacidade de trabalhar em equipa;
- O voluntariado é um bom catalisador do envolvimento dos jovens em situações de novas aprendizagens e para o aprofundamento das competências e aquisição de novas qualificações;
- Muitos jovens reportaram também o desenvolvimento de competências práticas relacionadas com o exercício das suas experiências específicas de voluntariado.

4 - TRANSIÇÃO PARA A VIDA ACTIVA: NOTAS DA SOCIOLOGIA

A criação de uma marca para jovens deve tomar em consideração os traços de personalidade que caracterizam sociologicamente os jovens de uma determinada cultura. Os jovens são a classe que reflecte em primeiro lugar as tendências sociais emergentes em cada época e são fortemente marcados pela transitoriedade da sua condição. A criação de marcas para jovens implica manter um observatório permanente sobre este alvo em movimento, mais do que outra classe de consumidores, com afirmação social variável em diferentes culturas, e com níveis de fragmentação igualmente variáveis.

Que implicações tem hoje ser jovem para a entrada no mercado de trabalho? O que distingue

as trajetórias pessoais e as transições juvenis? “Com o desenvolvimento da *cultura jovem* e da categoria etária e social *jovem*, nasceu um novo segmento geracional activo, eleitor, consumidor e produtor: os jovens” (Barreto, 2002). A sociologia alerta para a fragmentação das trajetórias dos jovens, reconhecendo, na potencial reversibilidade de algumas escolhas e percursos de vida, uma tendência característica de trajetórias juvenis na Europa (Pais, 1995).

Embora as mudanças sociais e económicas afectem todos os grupos sociais, as novas gerações são particularmente com a erosão de certos marcos de referência, até aí relativamente estáveis, associados aos mecanismos de socialização e transição para a vida adulta: Para além de se terem reforçado os processos de singularização biográfica, as transformações no mercado de trabalho (flexibilização e precarização) enfraqueceram as referências culturais que serviam de fio condutor biográfico às trajetórias individuais. (Evans, 2002). Num estudo europeu que inclui recolha de dados em 2004 em Portugal (Pimenta, 2005), os próprios jovens reportam as suas vidas como resultado de complexas combinações de recursos, diferentes graus de agência e de oportunidades, emaranhadas transições, complexas e interconectadas. Frequentemente envolvem falsas partidas e revezes, exigindo recorrentes negociações e redefinição de possibilidades (Pais, 2001).

Os indicadores sobre o modo como os jovens constroem e gerem as relações e as pertenças sociais apontam para a experimentação, a atitude comunicacional e a importância atribuída às sociabilidades e aos encontros.

III QUADRO CONCEPTUAL DE REFERÊNCIA

1 - BOAS PRÁTICAS

Com vista à criação da marca sobre uma organização que desenvolverá actividades no espaço de interface entre as ICC e os jovens criativos, há um conjunto de questões que importa responder antes de lançarmos a marca e os seus suportes e manifestações no mercado:

a) Enquadramento: fase de análise e compreensão do contexto onde vamos implantar a marca: mercado, consumidores, tendências, benchmarks, vantagens, desvantagens, riscos, oportunidades.

b) Que tipo de marca vamos desenvolver: marca que funciona como sub-produto de marketing; marca que conduz a comunicação; marca que informa como se faz o negócio; ou marca que determina que negócios, actividades, a organização faz, e os que não faz, porque conflituam com a marca, mesmo que fossem áreas potencialmente interessantes em termos de retorno económico.

c) Quem são as audiências da marca: a marca fala só para consumidores finais? Para investidores também? Distribuidores, líderes de opinião, outros parceiros, retalhistas, colaboradores...

d) Diferenciar. A chave para conseguir a diferenciação de qualquer iniciativa no mercado depende sempre de um conjunto de factores: imaginação, relevância, simplicidade e clareza, autenticidade, consistência. A originalidade das propostas é uma vantagem, mas as ideias copiam-se, e rapidamente. Ao procurarmos os vectores para a diferenciação, a aposta mais segura é a consistência: escolher uma área de actuação em que possamos ser, efectivamente, os melhores, não pela originalidade, mas pela forma como conseguimos ser melhor do que a concorrência em alguns aspectos particularmente relevantes e depois aplicar a tudo o que somos, fazemos, onde fazemos, como fazemos, uma orientação única, baseada na ideia central que definimos para a marca. É a visão de conjunto sobre todas as manifestações da marca que a pode tornar num grande sucesso. Durante o processo de criação da marca, esta ambição deve estar a influenciar a escolha da ideia central e os passos seguintes.

e) Desenvolver a Ideia Central: uma ideia muito clara acerca daquilo que torna a organização especial. Este é o ponto de partida da fase de desenvolvimento da estratégia.

f) Caracterizar os quatro vectores da marca: identificação das principais linhas que conduzem o desenvolvimento da marca e da organização. Que tipo de produtos e serviços oferecemos, como nos comportamos, os ambientes em que estamos presentes e os ambientes em que os produtos e serviços se encontram, como comunicamos. Nesta fase, importa também tornar claro o peso relativo dos quatro vectores: tipicamente, a identidade da marca será mais dependente do desenvolvimento de um dos quatro. Esta decisão informa as fases seguintes de construção e manutenção da marca.

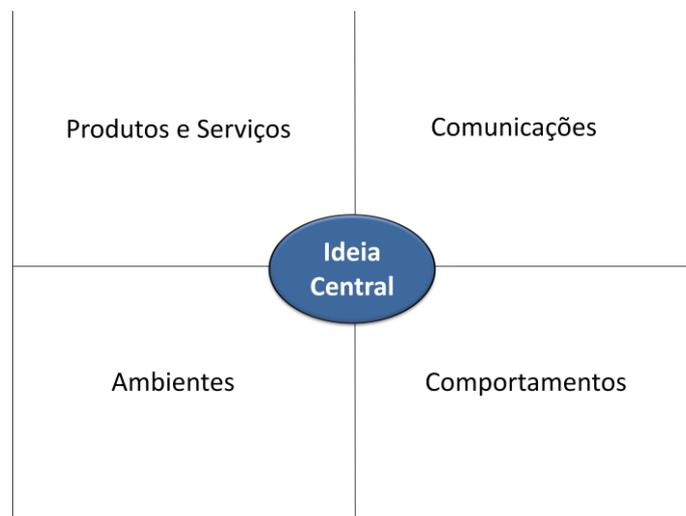


Fig. 1 – Esquema orientador para a criação da marca. Ideia central e os quatro vectores da marca

g) Elementos básicos da arquitectura de marca: como a marca se articula com outras marcas da organização e com a marca que identifica a organização, se não forem coincidentes.

h) O modelo da marca. Articula ideia central com:

- eixos estruturantes valores → atitudes → propostas de valor;
- principais benefícios funcionais e emocionais da marca.

i) Expressão: naming, design inicial, elementos básicos da expressão da marca: logótipo, assinatura, tipo de letra, cores, tom de voz, estilo fotográfico, ícones, ilustrações, som, animação, integração de imagens/ texto/fundo, estilo de comunicação, arquitectura da marca.

j) Aplicações da marca – manuais de documentação da marca: elementos básicos e regras para a implementação nos diversos suportes (tarefa não desenvolvida no presente documento).

2 - ABORDAGEM ESPECÍFICA

- Princípios básicos

Num projecto de criação de uma marca desta natureza, é preciso estabelecer a matriz principal, o pano de fundo sobre o qual vão ser desenvolvidas as actividades e interacções. Esta matriz dá-nos o contexto cultural e de actualidade sobre o qual vamos trabalhar.

Os jovens da era digital usam as redes sociais digitais como canal principal para a interacção. Face aos objectivos que pretendemos atingir, é num cenário que terá as redes sociais como suporte que a organização e a marca serão desenvolvidas, tanto na essência como no detalhe.

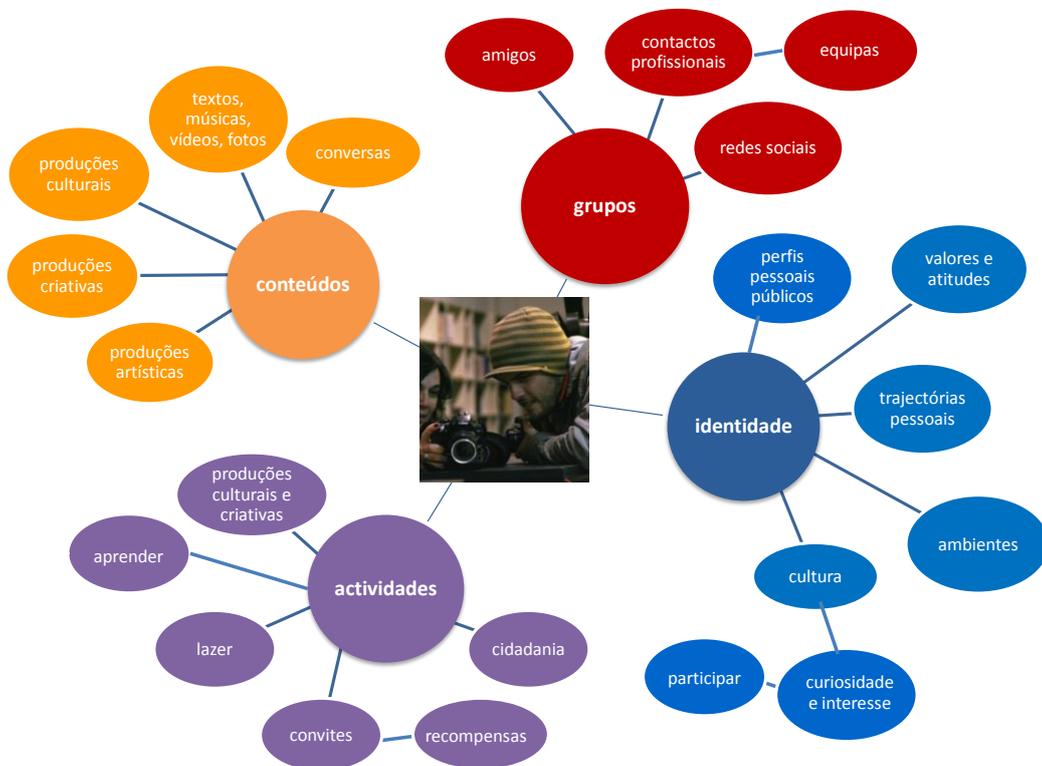


Fig. 2 - Mapa perceptual – identidade e territórios de um jovem criativo

- Definir objectivos

Com base no *insight* inicial, definimos um conjunto de objectivos orientadores para o programa de criação da marca. A questão inicial sobre o contacto profissional dos jovens com as ICC na fase prévia à entrada no mercado de trabalho conduziu a nossa investigação posterior para três grandes objectivos:

- **Objectivo 1:** “Encontrar soluções para aumentar as situações autênticas de contacto entre jovens criativos e o seu futuro mercado de trabalho – plataforma de conexão”.
- **Objectivo 2:** “Encontrar soluções que façam dessas experiências de contacto também uma oportunidade para alargar os horizontes do potencial criativo dos jovens - plataforma estimula diversificação de perspectivas – interdisciplinaridade e mente aberta”.
- **Objectivo 3:** “Diferenciar esta prática de outras, pelo seu carácter inovador e especial – plataforma de excelência criativa. Dar, assim, visibilidade à organização e, simultaneamente, aos jovens criativos”.

Resumindo, é este o quadro conceptual que orienta a criação desta marca:

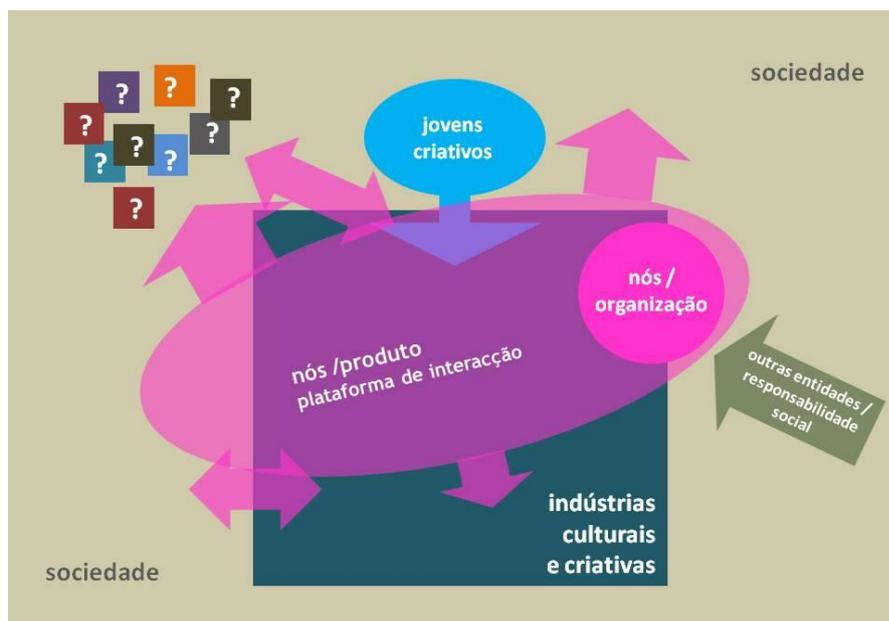


Fig. 3 – Quadro conceptual para a construção da marca

- Quadro de referência (Framework)

De todos os desafios e oportunidades identificados na revisão bibliográfica, quais são aqueles que a nossa marca deve focar? A pergunta estará presente na fase de análise e diagnóstico da indústria. Importa, contudo, enquadrá-la:

“O campo de actuação da marca é a fase de primeiros contactos profissionais com as ICC.”

A aplicação da metodologia descrita deverá conduzir-nos a uma marca que expressa de forma acutilante como cumprimos os objectivos, que reflecte a nossa ambição sobre posicionamento no mercado e que nos torna mais relevantes quanto mais o mundo muda.

IV ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

Nota sobre a recolha de dados para análise

A recolha de dados que informou a análise que se segue incluiu fontes documentais e um inquérito por questionário dirigido a jovens criativos de diversos sectores da actividade. A necessidade de realizar este inquérito foi sentida no decorrer da revisão bibliográfica, tendo sido, então organizado um questionário exploratório sobre os contactos iniciais dos jovens criativos com as Indústrias Culturais e Criativas. A amostra não é representativa da população de estudantes destas áreas de formação, mas os dados recolhidos complementou a recolha de informação documental e contribuíram para a compreensão das expectativas e atitudes que podem marcar esta fase de transição entre o ensino e início de carreira profissional. (ver ficha técnica do inquérito e análise das respostas no anexo *Inquérito*).

Constitui documentação principal deste trabalho:

- Navegação por sites e blogues de organizações, empresas e criativos das ICC, portuguesas e internacionais, com vista à formação de uma visão informada sobre a actualidade das ICC: as preocupações e expectativas dos profissionais, as tendências da indústria, a linguagem, a dinâmica das redes sociais, as estéticas dominantes, o que é central, marginal ou fracturante, e análise da concorrência. Esta recolha sobre culturas, expressões artísticas e forças actuais da criatividade não é reportável de forma extensa no âmbito do presente trabalho. Constitui, contudo, um eixo principal de perspectivação. A listagem bibliográfica aponta as principais referências consultadas.
- Relatório “O Sector Cultural e Criativo em Portugal” realizado pela consultora Augusto Mateus & Associados para o cliente Ministério da Cultura (Março de 2010).
- Livro Verde da Comissão Europeia sobre o potencial das ICC e documentação anexa à consulta pública europeia iniciada em Abril de 2010 sobre o mesmo tema; Relatório da Comissão Europeia sobre “Novas Competências para Novos Empregos”, de 2008;
- Documento “Design as a driver of user-centred innovation”, Comissão Europeia, 2009
- Relatório “Defining the Nonprofit Sector: Portugal”, realizado pela investigadora Raquel

Campos Franco, do Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Reporta a dados de campo recolhidos até 2004;

- “Estudo sobre o Voluntariado na União Europeia”, da responsabilidade da Comissão Europeia, publicado em Fevereiro de 2010. Inclui relatório sobre o voluntariado em Portugal.
- Relatório da Youth National Agency britânica - sobre o voluntariado jovem e a aquisição de competências.

1 - ANÁLISE EXTERNA - MEIO ENVOLVENTE

Augusto Mateus, no Estudo sobre o Sector Cultural e Criativo em Portugal (2009), realizado por encomenda do Ministério da Cultura, analisa a emergência da noção de “economia cultural”, que “acompanha a profunda transformação económica das sociedades modernas, no quadro de processos competitivos e concorrenciais em factores intangíveis, onde se situam muitos dos bens culturais e simbólicos”.

Mateus nota que “a presença activa num mundo globalizado exige uma crescente exploração dos factores competitivos organizados em redor da cultura, usando-a como argumento de atractividade quer para dinâmicas de inserção em circuitos turísticos internacionais, quer para dinâmicas de inserção em redes de investigação e desenvolvimento científico aplicadas aos domínios culturais, quer ainda para dinâmicas de inserção em comunidades criadoras de conteúdos culturais”.

O consumo cultural passou a ser, numa dimensão apreciável, estruturante do quotidiano e da ocupação dos tempos de lazer, em especial nas cidades. Tornou-se realidade o conceito de “consumidor equipado”, referido por Mateus. Remete para a relação entre consumidor e equipamentos (bens duradouros, com ciclos de vida física e/ou tecnológica mais ou menos longos) configurando-o como um dos campos de aplicação da noção de “produto definido pelo utilizador” que, “alarga a cadeia de valor destas actividades para incluir parte das actividades de consumo, ao mesmo tempo que estrutura, numa dimensão apreciável o quotidiano e a ocupação dos tempos de lazer, muito em especial nas cidades” .

Resulta uma cadeia de valor com características muito específicas, funcionando em torno de

dois eixos: criação e consumo. A especificidade diferenciadora passa pela diversidade dos processos criativos e pela diversidade de plataformas que servem os processos de produção, distribuição e comercialização dos conteúdos criativos, através de diferentes suportes e canais. A internet impôs-se como grande plataforma global, acessível a todos, ávida de novos conteúdos, despertadora de novos comportamentos e consumos e, sobretudo, estimuladora de sinergias e complementaridades tanto na produção como na procura dos novos conteúdos. A telefonia móvel é a nova base para distribuição de conteúdos criativos, da televisão às músicas passando pelos jogos. O iPad apresenta-se como um novo formato para distribuição e leitura de jornais, livros, revistas e outros conteúdos antes confinados à impressão em papel.

2 - ANÁLISE EXTERNA - O MERCADO

2.1 - O SECTOR DAS INDÚSTRIAS CULTURAIS E CRIATIVAS

O valor acrescentado gerado pelo Sector Cultural e Criativo na Europa em 2003 é estimado pelo relatório *The Economy of Culture in Europe* (KEA, 2006) em 654 mil milhões de euros, o que representa 2.6% do PIB europeu. O contributo do sector para o total de riqueza gerada na Europa ultrapassa, assim, sectores como o das actividades imobiliárias (2.1%) e indústria alimentar (1.9%). (Anexo 3, Quadro 1). Num período (2002-2004) em que o emprego em geral diminuía na Europa, o sector cultural e criativo aumentava os seus efectivos.

Em Portugal, o Sector Cultural e Criativo era, em 2006, gerador de 127 mil empregos, o que representa cerca de 2,6% do emprego nacional total. No período 2000-2006 foram criados cerca de 6500 empregos nas ICC, o que representa um crescimento de 4,5% num período em que o crescimento cumulativo do emprego, à escala nacional, foi de apenas 0.4%.

Há evidência de vários aspectos positivos na evolução do Sector Cultural e Criativo em Portugal, como o desempenho dinâmico das artes, da arquitectura e do design e do binómio formado pelo património histórico e cultural e pelo turismo cultural. Entre vários aspectos menos positivos ou negativos, estão o desempenho recessivo da edição musical convencional e dos “média” ou o desempenho limitado da penetração das actividades criativas nas restantes actividades económicas (Anexo 3, Quadro 2). É notada por Augusto Mateus a necessidade de

“desenvolvimento de novos catalizadores e incentivos para a produção de sinergias entre o núcleo-duro do sector cultural, as indústrias culturais e as actividades criativas”.

- Crescimento

O dinamismo de criação de riqueza (VAB) do Sector Cultural e Criativo acompanhou, ao longo período que decorreu entre 2000 e 2006, o dinamismo de criação de riqueza da economia nacional, traduzido num crescimento cumulativo de 18,6%, isto é, numa taxa média de crescimento anual de 2,9%. O dinamismo de crescimento do Sector Cultural e Criativo, no período 2000-2006, é desigual nas ICC: os subsectores com maior peso relativo na economia portuguesa registaram ritmos de crescimento relativamente fracos - Edição (0,9%), Rádio e Televisão (1,8%) e Componentes Criativas nas restantes indústrias (2,9%) registaram ritmos de crescimento relativamente fracos, em contraste com os ritmos de crescimento relativamente elevados em subsectores de menor peso relativo - Artes (Artes Performativas: 13%, Artes Visuais e Criação Literária: 9,1%), Património (8,6%), Arquitectura (10,1%) e Design (7,6%) (Mateus, 2010: 81-84) (Anexo 3, Quadro 4).

- Debilidades

Mateus evidencia três debilidades particularmente relevantes da economia portuguesa na comparação com o conjunto da União Europeia e com a Espanha: (1) fraco dinamismo das indústrias relacionadas e de suporte ao sector cultural e criativo; (2) dificuldade de conseguir articular de forma coerente, produzindo sinergias cumulativas, as lógicas de produção e distribuição em muitos produtos culturais e criativos (exemplo: o comportamento muito positivo da produção audiovisual com o fraco dinamismo da difusão televisiva e o decréscimo acentuado da distribuição de filmes); (3) finalmente, o crescimento também negativo, uma estagnação duradoura, das exportações das indústrias culturais indiciando quer uma dificuldade de valorização internacional da língua portuguesa, quer a afirmação de lógicas públicas e privadas que tendem a privilegiar os aspectos internos e de produção sobre os aspectos internacionais e de distribuição. (Anexo 3. Quadro, 6)

- Caracterização do emprego nas ICC

- Idade

38% dos trabalhadores nas Indústrias Culturais e Criativas têm idade entre os 25 e os 36 anos. É nítida a maior juventude do emprego neste sector face ao quadro etário do emprego em

geral, em Portugal (Anexo 3, Quadro 7).

- Habilitações literárias

O emprego no Sector Cultural e Criativo apresenta-se, em Portugal, mais qualificado do que o referencial médio da economia portuguesa, sendo que 17% dos trabalhadores possuem habilitações de nível elevado, impulsionado decisivamente pelo segmento das actividades criativas com um padrão de qualificação dos recursos humanos radicalmente mais positivo do que o padrão nacional (51% com nível elevado). (Anexo 3, Quadro 8)

- Situação perante o trabalho

O Sector Cultural e Criativo português, com 92% de trabalhadores por conta de outrem, não se distingue da média da economia portuguesa no que respeita à situação perante o trabalho. Destaca-se, no entanto, a maior proporção de empregadores nas actividades culturais nucleares e, conseqüentemente, dos trabalhadores sem horário, indissociável do facto de este ser também o domínio em que as micro e muito pequenas empresas assumem maior expressão (Anexo 3, Quadro 10).

- Distribuição geográfica

A territorialização do Sector Cultural e Criativo exprime a localização de variáveis, como a população, a taxa de urbanização e o poder de compra. Exprime também um elemento histórico e geográfico de distribuição “desigual”, associado à localização do património natural e monumental. A análise da especialização regional nas actividades culturais e criativas evidencia, com clareza, relevantes assimetrias existentes. (Anexo 3, Quadro 11).

2.2 - O SECTOR NÃO LUCRATIVO EM PORTUGAL

Segundo um estudo comparativo (Franco, 2005), o sector não lucrativo português envolve cerca de 230 mil trabalhadores a tempo inteiro, 71% dos quais em posições remuneradas e os restantes 29% em regime de voluntariado. Foram contabilizados, em 2002, 67 mil trabalhadores voluntários em Portugal. O Sector Não Lucrativo representou nesse ano 4% da população activa portuguesa. Os dados comparativos mostram que Portugal está ligeiramente abaixo da percentagem de população activa dedicada ao Sector Não Lucrativo no conjunto de

38 países para os quais existem dados disponíveis e que mobilizam o valor médio de 4,5% da população activa.

A análise à situação portuguesa demonstra que este sector é uma força económica significativa: teve, em 2002, despesas que representam 4,2% do Produto Interno Bruto.

O mesmo estudo revela que 60% da mão-de-obra do Sector Não Lucrativo está envolvida em funções de serviço social.

O Eurobarómetro (2009) coloca Portugal na cauda de tabela europeia de participação em voluntariado, com 12%, tanto em 2006 como em 2009. Muito longe dos 60% atribuídos à Áustria, dos 55% da Holanda, dos 53% da Suécia ou dos 52% da Dinamarca. Espanha, com 18%, também aparece na parte mais baixa da participação na Europa com 27 países, que tem 34% como taxa média de participação em voluntariado na União Europeia. (ver Fig.1).

A baixa taxa de voluntariado em Portugal é responsabilizada, a par da tardia abertura (1974) do direito de livre associação e das fragilidades do sistema político.

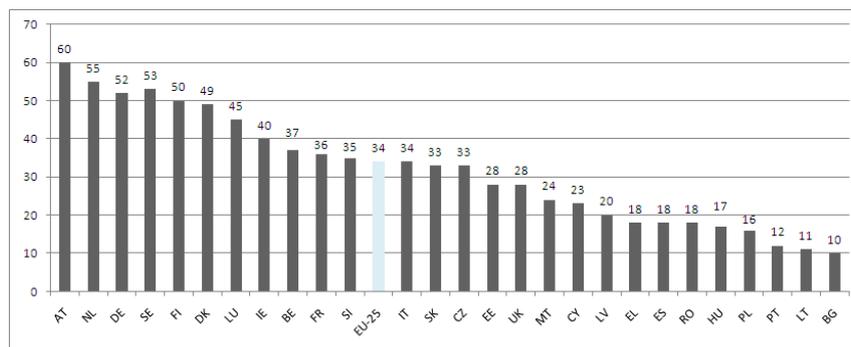


Fig.4 - A participação activa ou voluntariado na União Europeia. Fonte: Eurobarómetro, 2009

O European Values Study (2008) refere que os sectores de ajuda de emergência (incluem bombeiros voluntários), a ajuda humanitária (Cruz Vermelha, AMI, Médicos Sem Fronteiras, etc.), o da Cooperação para o Desenvolvimento e o da Educação para o Desenvolvimento são os que agregam maior número de voluntários. O estudo de caracterização do voluntariado em Portugal (Delicado, 2002) identifica as motivações dos voluntários portugueses:

- 75% responde que deseja ser útil;
- 66% afirma querer estar solidário com os mais pobres;
- 54% pretende contribuir para a comunidade;

- 23% ambiciona adquirir competências;
- 21% aspira conhecer gente, fazer novos amigos;
- 10% assume o objectivo de adquirir notoriedade ou relevância social.

Este mesmo estudo apurou os grupos etários de voluntariado em Portugal: em 2001, 68% tinha idade entre os 20 e os 65 anos; 17% tinha menos de 20 anos. Os maiores grupos etários que fornecem recursos para voluntariado são os com idade entre 25 e os 30 anos e entre 31 e 45. Foi calculado que 16% dos 50 mil voluntários estudados têm habilitação universitária; 33% não tem estudos secundários. A dedicação a serviços sociais mobiliza 48% destes cerca de 50 mil voluntários. Tradicionalmente, o trabalho voluntário está ligado a grupos com base religiosa, e focado em acções de caridade. Mais recentemente, cresceu expressivamente em sectores como os da solidariedade, defesa de direitos e causas ambientais.

Muitos voluntários dedicam tempo todas as semanas para acções de voluntariado e, habitualmente, permanecem por vários anos ligados à associação através da qual participam.

- O peso do voluntariado

A percentagem de trabalhadores do Sector Não Lucrativo em Portugal envolvidos em actividades de expressão como a cultura, as artes, o lazer e a participação cívica foi estimada, em 2002, em 25%. A maior parte da actividade voluntária inscreve-se nesta área identificada como de “expressão” (Franco, 2005). Este estudo apura que, em Portugal, a porção de voluntariado nos cerca de 230 mil trabalhadores no Sector Não Lucrativo representa 1,1% da população activa, percentagem inferior aos 1,6% de média dos 38 países contabilizados e manifestamente inferior aos 2,6% verificados nos 18 países mais desenvolvidos.

3 - ANÁLISE EXTERNA - CLIENTES

O universo de consumidores a quem esta marca se dirige são os jovens criativos em fase de transição para o mercado de trabalho. Trata-se de um segmento extremamente vasto da população que tem características socioeconómicas igualmente muito diversas. São jovens que escolheram formar-se e encaminhar a sua orientação profissional dentro do muito amplo leque das ICC. Encontramos entre eles (Mateus, 2010):

- a) **Nas actividades culturais nucleares**, artistas plásticos, fotógrafos, bailarinos, actores;
- b) **Nas indústrias culturais**, guionistas, produtores e editores de vídeo, áudio, multimédia, música, cinema, aplicações digitais, texto e criação literária...;
- c) **Nas indústrias criativas**, designers, arquitectos, publicitários e gestores de comunicação...;

Estes três campos têm implicações diversas na forma como se relacionam com o mercado de trabalho. A produção estritamente cultural nuclear é marcada pelo carácter singular, não industrial, da produção a que se associa a propriedade intelectual. A produção identificada como de indústria cultural refere-se a produtos vocacionados para distribuição para audiências mais ou menos vastas. A produção do campo designado criativo tem carácter industrial ou não, e frequentemente assume o formato de protótipos singulares, podendo ser tão marcada pelo valor da propriedade intelectual quanto as produções artísticas.

Conforme foi descrito acima na caracterização do mercado, grande parte destes jovens tem formação superior, e concentram-se maioritariamente nos principais núcleos urbanos. São adeptos das tecnologias: 81,5% usa telemóvel (mais de 2,6 milhões com telemóvel 3G) e têm consumos altos de internet. Mais de 4 milhões de jovens portugueses com 15 e mais anos utilizam a internet regularmente. Têm hábitos de leitura e de visionamento de vídeos. Situam-se abaixo da média nacional como espectadores de televisão e acima da média na escuta de rádio, particularmente nos horários da noite e madrugada. (Marktest, 2008).

O inquérito “Os jovens portugueses e os padrões de uso dos média e TIC realizado em 2007 (Damásio, 2007), incidiu sobre jovens entre os 12 e os 18 anos (faixas etárias justamente anteriores àquelas onde se inserem os consumidores da nossa marca) e apurou que 71,2% dos inquiridos afirma já ter feito vídeo com recurso ao telemóvel; 57,9% já fez vídeo com câmara de filmar; 50,8% partilha vídeos originais na internet pelo menos uma vez por semana; 47,4% já criou ou mantém um blogue.

As trajectórias de transição destes jovens para a vida activa e identidade social são marcadas pela flexibilização, precariedade e fragmentação biográfica.

O mercado de trabalho onde vão entrar é igualmente marcado pela volatilidade e flexibilidade, e organiza-se tendencialmente numa procura por projecto e numa oferta que visa a produção individual ou de micro-empresas.

4 - A CONCORRÊNCIA

4.1- Concorrência directa:

São consideradas como concorrentes directos as organizações que explicitamente propõem constituir-se como facilitadores da entrada no mercado de trabalho das ICC. Não são consideradas as agências de emprego ou de talentos, uma vez que a matriz da nossa marca combina o eixo de acção de *networking* (a missão das agências de emprego é, no sentido, estrito do termo, uma forma de *networking*. O diálogo e a colaboração participativa são outros possíveis formatos para o *networking*) associado ao eixo de acção para a criação, desenvolvimento e intervenção sobre experiências de trabalho nas ICC.

Surgem no mercado novas iniciativas de contacto com os jovens criativos, tratando-se de uma área de negócio em crescimento. Agrupam-se em três categorias as propostas activas:

- Capacitação

Há vários *players* no mercado que têm como proposta de valor contribuir para a inserção no mercado de trabalho das ICC através de serviços de consultoria e formação.

Genericamente, focam temas ligados a duas categorias:

- Gestão da criatividade e inovação; Capacitação técnica para a promoção da iniciativa privada (técnicas de marketing, gestão de projecto, criação de empresas...);
- Tecnologias para as práticas criativas (competências tecnológicas, edição, escrita, audiovisual e multimédia...).

Os formatos incluem desde acções de formação pontuais, outras de médio prazo e ainda mestrados sobre a gestão das ICC. Se considerarmos apenas as organizações que formalmente se ocupam deste interface, o número de propostas não é vasto, mas quase todas são extremamente recentes (um, dois anos no máximo), o que nos permite antecipar a possibilidade de surgirem novas iniciativas.

A consultora portuguesa Stone Soup, criada recentemente, tem serviços de consultadoria dirigidos às entidades e iniciativas do Terceiro Sector. Desenvolve projectos e formação sobre gestão estratégica e operacional, marketing e comunicação.

Consideramos relevante o caso da Agência Inova:

O QUE É / O QUE FAZ: Formação, coaching e consultoria para as ICC; montra de parceiros		
Quem são	Principais manifestações públicas	Audiências
Agência Inova ONG de apoio à arte, cultura e indústrias criativas	1.POTENCIAL C – projecto (24 meses) com iniciativas para promoção e apoio ao empreendedorismo e inovação nas Artes e ICC – formação, <i>coaching</i> , base de dados de criativos 2. CULTDIGEST – gestão cultural, acções de formação	- Jovens criativos, que se deslocam ao espaço da organização. - Entidades culturais
Missão e objectivos operacionais		Gestão / Fontes de financiamento
Presta serviços de apoio à gestão estratégica e operacional, destinados a agentes, organizações e projectos culturais e criativos: - Consultoria de curta/média e longa duração; - Desenvolvimento de; Gestão de projectos; - Estudos estratégicos e aplicados		O seu orçamento depende de: - valor das prestações dos seus membros; - prestação de serviços; - projectos: por contratos de patrocínio e mecenato e subsídios públicos nacionais e comunitários
Personalidade, tom de voz, expressão visual, como fala		Arquitectura de marca
	Fala para promotores e para criativos. Tom de voz institucional, informativo. Menos formal no programa Potencial C, que se dirige aos consumidores finais, criativos. Usa os sites institucional e das duas iniciativas; não fala pelas redes sociais nem tem blogue. O site da CultDigest é portal de actividades do sector	Potencial C e CultDigest são marcas endossadas à marca-mãe.
Notas		
- Foco na Gestão das actividades culturais e criativas; - Apresenta-se como um formal prestador de serviços de consultoria. - Embora a CultDigest se apresente como rede, não tem formato participativo.		

Quadro 1 – Análise da concorrência

- Networking

As organizações dedicadas à capacitação incluem na sua proposta de valor construir-se como redes e/ou montra de talentos e ofertas. Detectámos, neste campo, poucas iniciativas, se comparado com outros mercados, destacando-se dois casos: a proposta da Fundação da Juventude, mas que tem um carácter de marcada territorialidade, associada ao Porto, zona de sua inserção; e a Agência Inova, que desenvolveu uma rede/montra online, onde os clientes podem exibir o seu portfólio.

Existem redes online de menor dimensão, de carácter não abrangente, que se mostram como espaço de partilha pulverizado de talentos e portfolios. Têm natureza informal.

- Incubadoras das ICC

Considerando apenas as organizações que formalmente se ocupam do interface ICC – jovens criativos, encontramos poucas propostas activas: o “Palácio das Artes - Fábrica de Talentos” é o exemplo mais notório. É gerido pela Fundação da Juventude e tem carácter local.

Este caso é apresentado com mais detalhe seguidamente:

O QUE É / O QUE FAZ: Incubadora das ICC; formação, <i>networking</i> , montra de talentos		
Quem são	Principais manifestações públicas	Audiências
Fundação da Juventude Instituição privada de utilidade pública. Tem parceiros públicos e privados	“Palácio das Artes – Fábrica de Talentos” Inauguração: Dezembro 2009 Local: centro histórico do Porto. Equipamentos: ateliês e espaços para residências artísticas, salas multimédia, para formação e workshops, espaço comercial, laboratórios criativos, galeria	- Jovens criativos, que se deslocam ao local. - envolver a comunidade artística, decisores políticos, mundo empresarial e turismo para criar cluster artístico no centro histórico do Porto.
Missão	Objectivos Estratégicos	
“Apoiar a inserção dos Jovens Criadores na vida activa, proporcionando meios e estratégias de suporte ao desenvolvimento dos seus projectos, apoiando a sua formação, criação, produção, promoção e divulgação, através da transferência de externalidades positivas do sector artístico, criativo e cultural para outros sectores da actividade nacional e internacional.”	- Parcerias para dinamizar centro histórico do Porto e cluster das artes; - Parcerias com escolas, associações e instituições detentoras de meios de produção e que facilitem o acesso aos jovens criativos; - Projectos auto-sustentáveis e com financiamento autónomo.	
Objectivos Operacionais:	O que faz neste momento	
- Formação e reflexão para o desenvolvimento pessoal e profissional dos jovens criadores; - Formação artística e profissional; - Experimentação, laboratório e ateliês áreas artísticas; - Divulgar e promover as obras dos jovens criadores.	Espaço inaugurado no final de 2009. - Parceria com consultora criativa Yellowtail para formação para jovens criativos: marketing, screen-writing... - Organiza tertúlias sobre artes	
Personalidade, tom de voz, expressão visual, como fala	Arquitectura de marca	
	Fala para audiência larga, não directamente para o seu público-alvo, os jovens. Site institucional; não fala pelas redes sociais nem tem blogue. Tom de voz: informativo. O site é portal-actividades próprias e outras entidades; newsletter.	O Palácio das Artes não tem autonomia como marca, nem formas de expressão associadas (não tem logótipo, nem site nem fala na internet). É assumido como um espaço físico da organização.

Notas
<ul style="list-style-type: none">- Foco nas Artes e Audiovisual e Multimedia- Critérios para escolha das entidades que recebem criativos e produções: receptividade; base local (centro histórico)- Não foram anunciadas actividades de intervenção social pelas Artes nos primeiros quatro meses;- Todas as actividades anunciadas decorrem no espaço físico da entidade;- Encomendam produções e exposições também a artistas já instalados no mercado.

Quadro 2 – Análise da concorrência

4.2 - Concorrência indirecta / outros *players*:

São aqui considerados os casos de organizações que desenvolvem actividades dirigidas às ICC e que, não se tratando de concorrência directa ao nosso projecto, ocupam espaços de actuação equivalentes, em um ou mais eixos da nossa intervenção. Tendencialmente, são potenciais parceiros da nossa iniciativa.

- Capacitação

- As instituições universitárias que oferecem formação académica nas ICC, com relevância para as que promovem a transversalidade das competências. E em particular, aquelas que procuram estabelecer parcerias público-privadas e privadas-privadas destinadas a inserir os jovens em contexto de trabalho no âmbito da formação (estágios). Destaca-se o mestrado em gestão das ICC que terá início em 2010/2011 no Porto, Universidade Católica.

- Networking

- As instituições universitárias que oferecem formação para as ICC, particularmente aquelas que promovem a transversalidade das competências e apostam em parcerias para fortalecer os a empregabilidade dos jovens.

- A internet e, em particular a blogosfera, têm bastante dinamismo nas áreas das ICC. De certo modo, concorrem entre si no *networking*, embora o efeito colaborativo acabe por ter bastante significado no *networking*.

- Incubadoras

Destacam-se estes casos:

- Algumas entidades universitárias desenvolveram já incubadoras para as ICC, destacando-se o caso da Escola de Artes da Universidade Católica no Porto. A incubadora de negócios criativos Aquário de Som e Imagem existe desde 2008, no seguinte formato:

O QUE É / O QUE FAZ: Incubadora de iniciativas empresariais nas indústrias criativas	
Quem são	Audiências
Escola das Artes da Universidade Católica do Porto Programa de Incubação 	<ul style="list-style-type: none"> - Jovens criativos alunos ou ex-alunos da U. Católica - Produtoras com menos de dois anos de existência - Que resultem na constituição de uma empresa que integra sócios formados pela UCP (não exclusivamente em som e imagem) - Com um projecto significativamente relevante no panorama Audiovisual da área metropolitana do Porto - Que demonstrem viabilidade financeira a médio prazo
Proposta de valor	
“O trabalho da incubadora visa intervir e acompanhar a transição das ideias aos negócios, proporcionando apoio a alunos e antigos alunos da Escola das Artes ao nível de aconselhamento e acompanhamento estratégico e técnico”.	
Serviços e recursos	
Em articulação a universidade, os projectos têm acesso a: <ul style="list-style-type: none"> - Acompanhamento na componente de estratégia empresarial: planos de negócios e de financiamento ou de angariação de clientes; - Aconselhamento especializado na área da criatividade digital; - utilização de espaços e equipamentos, como estúdios de gravação, produção e pós-produção audiovisual e multimédia; auditórios e salas de reunião; - Coexistência física com a comunidade artística dos cursos de som e imagem da escola das artes. 	

Quadro 3 – Análise da concorrência indirecta

Este projecto encontra-se em expansão: o futuro Centro de Criatividade Digital será uma nova infra-estrutura da Universidade Católica do Porto, e agregará iniciativas de redes nacionais e internacionais de ciência, tecnologia, arte e empreendedorismo nas ICC. Deverá ter um centro de produção, formação e investigação, articulado com um espaço de “*showcase*” permanente do cluster das ICC, em contacto com a comunidade.

- Incubadora INSerralves, da Fundação de Serralves – aloja e oferece adicionalmente formação, monitorização de resultados, facilitação de parcerias e elaboração de planos de negócios (em parceria com o IAPMEI) para futuros negócios nas ICC - desde a arquitectura às tecnologias da informação, design, vídeo, fotografia, produção artística, cinema, produção de conteúdos, entre outros. Tem como critérios de selecção a inovação, respeito pela ambiente e paisagem e o contributo para o desenvolvimento de Portugal, em especial da região Norte. Aceita preferencialmente "projectos estruturados", com "plano de negócios" definido, e, em

casos pontuais, negócios menos estruturados, se tiverem forte potencial na área das ICC.

5 - TENDÊNCIAS PARA O FUTURO

O século XXI arrancou com a afirmação de uma nova mobilidade global de bens, serviços, informação, capitais e pessoas, muito favorecida pela forte redução do preço relativo do transporte internacional, em particular o transporte aéreo. Como refere Mateus (2010), este facto permitiu que o “*cluster*” alargado das actividades polarizadas pelo turismo se convertesse, na transição para o século XXI, numa das mais relevantes “indústrias” na globalização e, seguramente, naquela que apresenta à escala mundial, os impactos mais significativos no emprego e no território e, muito especialmente, na dinamização dos públicos para o núcleo-duro do sector cultural (património, artes, museus). É uma tendência que, apesar da crise financeira de 2009 e 2010, se afirma em alta.

O estudo Mateus (2010) sobre as ICC sinaliza outras tendências que consolidam a interpenetração entre a “Cultura” e a “Economia”, que podem ser resumidos deste modo:

- A consolidação e aprofundamento da **terciarização** das economias, globais, em articulação com a afirmação das **idades** como pólos determinantes de consumo e criação de riqueza;
- A progressiva valorização da **diversidade cultural** nos processos de mundialização;
- A abertura de novos espaços de conhecimento, de difusão da cultura e de acesso à informação, no quadro do desenvolvimento da **sociedade de informação**; digitalização da Comunicação Social e crescimento do comércio internacional de bens culturais;
- A passagem de uma economia principalmente polarizada pelo dinamismo da oferta para uma economia principalmente polarizada pelo **dinamismo da procura**;
- O crescimento do **emprego** nas actividades culturais e criativas, designadamente o mais qualificado, sustentado pelo desenvolvimento de novos produtos, processos e actividades, pelo surgimento de novas profissões ou competências emergentes e pela necessidade de preservação de profissões e actividades tradicionais.

6 - *BENCHMARKS*

6.1 - *Benchmarks* directos da indústria - Portugal

- As incubadoras de Serralves e da Escola de Artes da Universidade Católica do Porto, citadas no ponto anterior, são *benchmarks* deste projecto, pela estrutura de apoio e aconselhamento que incluem.

- A ADDICT, Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, é outro *benchmark*, pela marca de contemporaneidade portuguesa que tem associada. Criada no final de 2008, na sequência do estudo “Estudo Macroeconómico – Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte” promovido pela Fundação de Serralves em parceria com a Junta Metropolitana do Porto, a Casa da Música e a SRU – Sociedade de Reabilitação Urbana da Baixa Portuense -, é uma associação de interesse público, empenhada em fazer a coordenação do sector e em desenvolver um cluster das ICC na região Norte. No grupo de fundadores incluem-se Indústrias Criativas, Sociedades de Capital de Risco, Autarquias, Universidades, entre outros. O seu portal tem matriz informativa. Recentemente, a ADDICT lançou o Clube ADDICT, uma iniciativa que põe empresários em contacto entre si, com vista a apoiar novos negócios criativos. A ADDICT imprime uma marca de contemporaneidade ao sector (os subsectores das ICC são bastante diversos nesta matéria).

6.2 - *Benchmarks* para a participação social – fora de Portugal

O objectivo prioritário identificado que orientou a pesquisa bibliográfica sobre soluções desenvolvidas por outras organizações e que pudessem constituir-se como *benchmarks*, foi:

“Encontrar soluções que permitam a jovens criativos desenvolver projectos relacionados com as suas competências, em situações reais de trabalho (por contraste a situações tipo laboratório), e cuja prestação contribua para a sua empregabilidade”.

Para isso, foram usados descritores de busca para as mesmas três categorias usadas para analisar a concorrência: (a) “capacitação” (no qual foram incluídos descritores para pensamento abrangente, conforme apontado na revisão bibliográfica); (b) “*networking*”; (c)

“diferenciação”; como quadro de referência, em cruzamento com a matriz inicial, usou-se os conceitos “jovens criativos” e “indústrias culturais e criativas”.

Acrescentámos a estes vectores um quarto elemento, de natureza contextual, “as causas sociais” – mais concretamente, o trabalho criativo relacionado com causas sociais -, em função da análise do inquérito realizado sobre a actuação dos jovens criativos neste sector: o questionário revela que metade dos jovens criativos inquiridos desenvolve ou já desenvolveu produções criativas para causas sociais ou para entidades sem fins lucrativos. Mais pessoas responderam positivamente a esta pergunta dos que as que afirmaram investir em produções desenvolvidas para construir currículo (35%). Perante estes dados, justifica-se inserir nos critérios para a procura de benchmarks as iniciativas “generosas”, “filantrópicas” ou associadas a “causas sociais” e à “cidadania activa”.

Ao agregar-se este tema, surgem benchmarks muito mais interessantes: a vitalidade das redes sociais associadas à generosidade é muito significativa, embora este vector se faça sentir mais noutros países do que em Portugal, como seria de esperar pelos indicadores comparados de participação social e cidadania activa.

Benchmarks destacados:

	<p>Young Writers Project</p> <p>Rede/comunidade para jovens criadores de escrita. Incita à prática literária através da formação de uma rede de publicação e leitura dos textos (textos, áudio, site e blogues). É uma montra para o recrutamento profissional. Interage com a comunidade local, através das escolas, com quem desenvolve programas de estímulo à leitura e feedback sobre os autores.</p>
	<p>Architecture for Humanity</p> <p>Projecto sem fins lucrativos, envolve 40 mil profissionais, entre designers, arquitetos, engenheiros..., que disponibilizam as suas competências técnicas em benefício de comunidades carenciadas. Desenvolve projectos de arquitectura, construção e urbanismo. É uma rede colaborativa: os projectos são desenvolvidos num suporte tecnológico de open-source, convidando os participantes a contribuir com ideias e críticas. Inovação e sustentabilidade: este modelo torna-se um catalisador de inovação ao explorar soluções de baixo custo, com alta exigência na reflexão sobre o design.</p>

	<p>DoSomething.org Incubadora de projectos e ideias para intervenção social dirigida exclusivamente aos jovens. Fornece modelos e ferramentas simples de usar adequados à concretização dos projectos, na sua maioria tecnologias de comunicação. Foco nos novos média: internet, redes móveis e sociais.</p>
	<p>Vinspired.com Base de dados nacional de projectos de voluntariado e rede social exclusivamente dirigida aos jovens britânicos. Os voluntários escolhem as actividades em que participam através de grelha pré-elaborada de competências e interesses. A descrição das ofertas de voluntariado explicita as competências e talento necessários para cada actividade e oportunidades de aprofundar competências. Muitas das competências referidas enquadram-se nas ICC.</p>
	<p>Socialdesignsite.com Organização não governamental, propõe-se promover o discurso sobre design social através de uma plataforma online internacional que mostra casos de boas práticas de design social. Organiza exposições, conferências, seminários. Em 2010 organiza dois workshops em Portugal. Defende a aplicação do <i>design thinking</i> causas sociais</p>

Quadro 4 - Análise de benchmarks

7 - ANÁLISE INTERNA - RECURSOS / FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Seguidamente são nomeados os factores críticos de sucesso com implicações para a criação da marca, numa perspectiva de sustentabilidade e, portanto, da própria gestão futura da marca.

Os recursos com que a marca e a organização conta para a sua operacionalização influem sobre o desenvolvimento da marca, no sentido em que condicionam a própria definição das suas manifestações - produtos e serviços, comportamentos, comunicação, ambientes.

- Recursos Financeiros

Tendo em vista o objectivo da marca de intervir numa zona de transição dos jovens para o mercado de trabalho, são relevantes as oportunidades de financiamento sob a forma de patrocínios e apoios. A marca deve assumir como um recurso as soluções de mecenato, patrocínios e acesso a fundos europeus para o desenvolvimento. Para além disso, deve ser constituído um fundo para onde reverte uma fracção da remuneração dos serviços criativos que sejam remunerados. A marca pode também ser parcialmente financiada pela produção de

conteúdos, actividades ligadas à formação e informação e eventos. Destacam-se aqui a organização de concursos e competições destinados a estimular a criatividade dos jovens.

A marca pode desenvolver parcerias com entidades do ensino superior e politécnico e que podem ser geradoras de financiamento para actividades específicas.

- Recursos Tecnológicos

No âmbito das parcerias estratégicas que vier a desenvolver, a organização deverá contar com o acesso a meios técnicos, recursos tecnológicos e espaços de produção criativa, independentemente de canalizar recursos próprios para assegurar o acompanhamento de projectos em curso. A equipa técnica da organização assegurará as competências essenciais para o acompanhamento tecnológico das iniciativas da marca.

- Recursos para a Inovação

A capacidade de desenvolver iniciativas inovadoras (seja pelos produtos que oferece, pelos ambientes em que os disponibiliza, pela forma como os comunica ou pelos comportamentos associados) é um critério prioritário para o recrutamento das equipas da organização e para a formação de parcerias estratégicas em subsectores das ICC. Por outro lado, a organização conta com o espírito inovador dos jovens criativos para lançar ideias e projectos inovadores.

- Recursos Comerciais

As redes sociais e a originalidade das propostas de valor, que lhes dá potencial de comunicabilidade e de visibilidade pública, são os dois trunfos da organização para atrair as audiências de consumidores, investidores para as suas iniciativas da marca e acesso a oportunidades para desenvolver produções criativas. A organização procurará estabelecer protocolos com instituições universitárias, reforçando o acesso aos jovens criativos.

8 - *INSIGHT*: SITUAÇÃO ACTUAL E O QUE A MARCA PODE FAZER

Optou-se por subdividir este ponto de acordo com os três objectivos estabelecidos para a marca:

a) OBJECTIVO 1 → Aumentar as situações autênticas de contacto entre jovens criativos e o seu futuro mercado de trabalho – plataforma de conexão

A totalidade dos oitenta e nove jovens inquiridos no questionário exploratório realizado no âmbito deste projecto (ver Anexo 4) tem no seu currículo a realização de produções criativas, apesar de 33% dos inquiridos desta amostra ainda frequentarem cursos de licenciatura (36% são licenciados, 33% frequenta mestrados ou doutoramentos).

Apenas cerca de metade dos inquiridos considerou que estas experiências corresponderam às suas expectativas iniciais, facto que é indiciador da utilidade em desenvolver-se oportunidades adicionais de contacto com as ICC em fase de formação. No mercado, surgem organizações que oferecem espaços de incubação de futuras empresas e que se revelam experiências positivas, conforme descrito acima.

O inquérito adicional realizado apenas a alunos de audiovisual e multimédia procurou averiguar a opinião destes jovens sobre as melhores estratégias para entrar no mercado das ICC com uma especialização em audiovisuais e multimédia. O investimento no desenvolvimento de um portfólio colocado em sites com redes de contactos foi considerado pelos doze inquiridos como “sem dúvida muito útil”. A presença em redes sociais é igualmente considerada, sem dúvida, muito útil, para onze. Como seria de esperar, os resultados ao inquérito revelam a forte valorização das redes sociais, em particular as redes online como uma estratégia que pode facilitar o acesso ao mercado de trabalho. Os inquiridos mostraram cepticismo em relação à utilidade das redes *offline*.

Os inquiridos mostram-se também igualmente disponíveis para participar em redes colaborativas sociais (respondendo dez “sem dúvida”, um “muito boa”, um “boa” opção), o que aponta para a boa oportunidade de uma marca com características de rede colaborativa.

O inquérito principal revelou que mais de metade dos 89 inquiridos já fez produções destinadas as causas sociais. No inquérito adicional, ao qual responderam doze alunos que já desenvolveram produções para causas sociais, apesar de todos terem respondido que consideram esta área como útil para a entrada no mercado de trabalho, o grau de certeza varia. Esta indicação indicia uma disponibilidade e predisposição para dedicar tempo a causas sociais, merecendo a sua contribuição para a entrada no mercado de trabalho ser reforçada.

– **Análise SWOT**

De seguida, analisamos as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas ao **Objectivo 1** (produções em situações reais de trabalho), numa perspectiva da marca, e que são ilustradas no diagrama abaixo:

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Objectivo identificado pelos consumidores - Estímulo à expressão criativa aplicada - <i>Networking</i> – cruzar competências - Novos temas, sectores, causas, organizações - Entusiasmo dos consumidores - Encontro de culturas - Estímulo ao voluntariado 	<ul style="list-style-type: none"> - Os consumidores já encontram por si algumas soluções - Pouca disponibilidade para acolher jovens nas organizações; dúvidas sobre a sua utilidade - Divergências culturais - Incerteza sobre necessidades de orientação - Tempo dispendido na coordenação
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Soluções contextualizadas - produções integram realidade física e social - Inspirar – boas soluções melhoram a vida das pessoas e iniciam transformações - Mudança – soluções disruptivas e inovadoras - Compreender, aprender e resolver questões no relacionamento jovens-organizações - Financiamento UE, mecenato (se causas sociais, culturais, ambientais) - Visibilidade pública; ser benchmark - Projectos de intervenção social; - Voluntariado associado a ICC 	<ul style="list-style-type: none"> - Não encontrar organizações receptivas - Problemas na relação jovens-organizações - Incapacidade de encontrar aplicações criativas sustentáveis e aceites pelos clientes /destinatários - Falhas no financiamento ou remuneração

Quadro 5 – Objectivo 1, Análise SWOT

- **Mensagens-chave:**

- “**Contexto**”: todas as soluções desenvolvidas devem enquadrar o contexto social, físico e económico.
- “**Mudança**”: problemas complexos exigem soluções criativas; problemas excepcionais exigem soluções excepcionais, que podem ser disruptivas e inovadoras.
- “**Inspiração**”: boas soluções fazem as pessoas sentirem-se bem e aumentam as suas expectativas

- Que territórios pode a marca ocupar?

A organização vai entrar no mercado numa fase de não crescimento da economia e com alguns *players* a desenvolver consultoria tipo *mentoring*, *coaching*, laboratório, incubadoras, com vista à inserção dos jovens criativos no mercado. Muitos jovens dão parte do seu tempo para causas sociais ou entidades sem fins lucrativos, mas sentem que essa prestação não é a melhor estratégia para entrar no mercado de trabalho das ICC. Há uma oportunidade, neste campo, para intervenção da marca, que pode desenvolver situações que permitam aos jovens criativos enquadrar as suas prestações generosas em actividades de valor acrescentado para as suas carreiras. Como? Desde logo, aumentando o número de oportunidades para participar em actividades de aplicação das competências criativas.

b) **OBJECTIVO 2** → Encontrar soluções que façam dessas experiências de contacto também uma oportunidade para alargar horizontes sobre o potencial criativo dos jovens - diversidade de perspectivas

Os jovens inquiridos reconhecem amplamente a utilidade de alargar o campo de competências, como revela o inquérito: apenas 5% considera a concentração numa área única de especialização como a solução ideal. Podemos concluir daqui o interesse dos jovens em participar em experiências profissionais (eventualmente outras, mas que não são objecto de avaliação neste inquérito) que tenham como um dos benefícios a aquisição de noções ou de conhecimentos sobre outras competências para além das da sua especialização. Relativamente ao grau de profundidade desta aprendizagem, os resultados do inquérito revelam interesses diversos: 45% defende a utilidade de dominar várias áreas, 25% sente necessidade de dominar uma área e ter umas noções sobre como se trabalha noutras, enquanto um número mais reduzido, mas significativo, 25%, opta por uma visão eclética do profissional na sua ICC, defendendo que não é razoável não ter conhecimentos em todas as áreas envolvidas numa produção. O inquérito não avalia o tipo de investimento que estes jovens estariam dispostos a fazer para cumprir estes ideais.

Vinte e cinco dos inquiridos sente que Portugal oferece pouco em oportunidades profissionais estimulantes para a aplicação do seu potencial profissional. Este sinal de descontentamento justifica por si só o investimento neste segundo objectivo, “alargar horizontes”.

- Análise SWOT

De seguida, analisamos as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas ao **Objectivo 2** (Capacitar) e que são ilustradas no diagrama abaixo:

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Objectivo identificado pelos consumidores - Estímulo à expressão criativa aplicada - Aprender sobre outras técnicas e competências - Mostrar projectos e portfólio - Transversalidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura não colaborativa - Incerteza sobre necessidades de orientação - Tempo dispendido na coordenação - Transversalidade - Difícil avaliação de qualidade
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Cruzar competências, equipas multidisciplinares - Trabalhar com outros; aprender mais - Participar: redes colaborativas; co-geração de produtos - Mudança – mente aberta, ideias novas - Enriquecimento cultural - Design mais inteligente - Novos parceiros – recursos e financiamento - Visibilidade pública; ser benchmark - Redes sociais - Criar projectos de inovação social - Facilitar a criação de empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos orientadores e formadores - Problemas na relação jovens-organizações - Falhas no financiamento ou remuneração - Tempo insuficiente para beneficiar do processo - Não ter visibilidade

Quadro 6 – Objectivo 2, análise SWOT

- Mensagens- chave:

- **“Participação”**: as melhores soluções práticas envolvem a colaboração de outros
- **“Dar e receber”**: a colaboração só é efectiva quando todos sentem que recebem algo
- **“Causas sociais”**: os temas que aproximam as pessoas

- Que territórios pode a marca ocupar?

No mercado há vários *players* com propostas de valor de capacitação para a gestão da carreira

e para acções de formação sobre competências características das ICC e que equipam os jovens com capacidades complementares. Há também as incubadoras que complementam a formação académica em contexto protegido e integrado.

Tirando partido do peso das redes sociais na vivência dos jovens, a organização pode criar um espaço de participação aberto à comunidade ICC, onde são mostradas e partilhadas as produções. Este eixo de acção só poderá ter sucesso se interessar a todos os envolvidos, o que nos coloca no campo das causas sociais. Esta plataforma deve ser suficientemente aberta e transparente para provocar o envolvimento dos jovens, que devem poder participar também na escolha de temas e lançamento de iniciativas. A organização pode escolher os projectos que apoia e a que dá destaque. Justifica-se criar acções específicas de formação e *coaching* no âmbito do desenvolvimento dos projectos. Dependerá da imaginação e consistência dos projectos a capacidade para angariar financiamento.

c) **OBJECTIVO 3** → Diferenciar esta prática de outras, pelo seu carácter inovador e especial – plataforma de excelência criativa.

O inquérito não avalia especificamente a força do vector inovação nas escolhas dos jovens criativos, nem se são marcados por uma matriz de contemporaneidade ou de tradição, se se encaixam num perfil cultural *mainstream* ou de nicho, nem o seu grau de maturidade cultural. Contudo, detecta factores que se ajustam a tendências culturais actuais:

- a) Abertura Vs. afunilamento de competências;
- b) Valorização das redes sociais online e manutenção de perfis pessoais digitais; *
- c) Vontade de participar em redes colaborativas sociais; *
- d) Produções criativas *pro bono* para causas sociais e/ou para entidades sem fins lucrativos;
- e) Participação em produções criativas na comunidade universitária.

(são assinalados acima, com um asterisco, os temas provenientes apenas do segundo inquérito, aplicado apenas a um grupo restrito de inquiridos).

O inquérito avalia, sim, um outro vector indirectamente ligado à inovação: a intenção de desenvolver iniciativas próprias: 15%, sozinhos, 35% com grupos de amigos.

A capacidade de a marca provocar diferenciação no mercado das experiências de trabalho desenvolvidas irá depender de vários factores. De todo o modo, a criação da marca deve tomar em consideração os eixos de inovação assinalados espontaneamente pelos jovens inquiridos. Representam áreas para as quais a sua predisposição é já natural.

– Análise SWOT

De seguida, analisamos as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças associadas ao **Objectivo 3** (Diferenciar) e que são ilustradas no diagrama abaixo:

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Jovens querem trabalhar com outros - Estímulo à expressão criativa aplicada - Jovens procuram inovar - Jovens têm entusiasmo 	<ul style="list-style-type: none"> - Incerteza sobre necessidades de orientação - Tempo dispendido na coordenação - Dependência de apoios
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Objectividade - soluções simples e relevantes - Imaginação, Inspirar - Ter voz na sociedade; Visibilidade pública - Apoderar-se de um tema /reconhecimento - Mudança – soluções originais; ser benchmark - Criar projectos de inovação social - Soluções sustentáveis - Novos parceiros e contactos 	<ul style="list-style-type: none"> - Não ser muito bom no que se faz - Problemas na relação Cs-Orgs - Falhas no financiamento ou remuneração - Constante renovação: a inovação é um “alvo móvel” - Burocracia

Quadro 7– Objectivo 3, análise SWOT

- Mensagens-chave:

- **“Mudança”**: problemas complexos exigem soluções criativas; problemas excepcionais exigem soluções excepcionais, que podem ser disruptivas e inovadoras.
- **“Inspiração”**: boas soluções fazem as pessoas sentirem-se bem e aumentam as suas expectativas; motivam para mais acção.
- **“Ser dono de um tema”**: ser reconhecido na sociedade quando se fala de um assunto. Não significa ser o único, mas ter uma abordagem que nos torne incontornáveis.

- Que territórios pode a marca ocupar?

A chave para conseguir diferenciar qualquer iniciativa no mercado depende sempre de um conjunto de factores: imaginação, relevância, simplicidade e clareza, autenticidade, consistência. A originalidade das propostas é uma vantagem, mas as ideias copiam-se, e rapidamente. Ao procurarmos os vectores para a diferenciação, a aposta mais segura é a consistência: escolher uma área de actuação em que possamos ser, efectivamente, os melhores, não pela originalidade, mas pela forma como conseguimos ser melhor do que os outros em alguns aspectos mais relevantes e depois aplicar a tudo o que somos, fazemos, onde fazemos, como fazemos, a mesma identidade. É a visão de conjunto sobre todas as manifestações da marca que a pode tornar numa grande marca.

A organização pode ocupar um território para si, nesta fase de desenvolvimento do mercado, se se concentrar exclusivamente no eixo jovens criativos–causas sociais. E se o desenvolver em profundidade, criando iniciativas focadas na contextualidade – usar a criatividade para o desenho de soluções efectivas perante problemas difíceis ou sistémicos.

A marca tem tudo a beneficiar por tirar partido de um formato rede social para a qual contribuem criativos com diferentes competências.

V ESTRATÉGIA

1 - CENÁRIOS. IDEIA CENTRAL E MANIFESTAÇÕES DA MARCA

A compreensão sobre o território onde a marca vai operar, adquirida na sequência do processo de revisão bibliográfica e de análise dos dados sobre o mercado, sobre a concorrência e sobre os consumidores, juntamente com a avaliação das oportunidades que a marca poderá aproveitar para se desenvolver, no âmbito das capacidades da organização que representa, conduz-nos para um conjunto de cenários sobre a melhor estratégia para desenvolver a marca.

Retomando o nosso quadro conceptual sobre o território da marca, podemos agora progredir na sua formulação, designando as “causas sociais” como grande denominador que identifica o destino das produções criativas desta organização. Note-se que subsiste, nesta fase, a dúvida sobre o seu peso relativo: todas as produções têm as causas sociais como pano de fundo? A maioria? Aquelas em que é depositado maior investimento?...

O desenvolvimento da ideia central da marca deverá decidir sobre esta questão, juntamente com a clarificação estratégica sobre quais as causas sociais que a marca contempla.

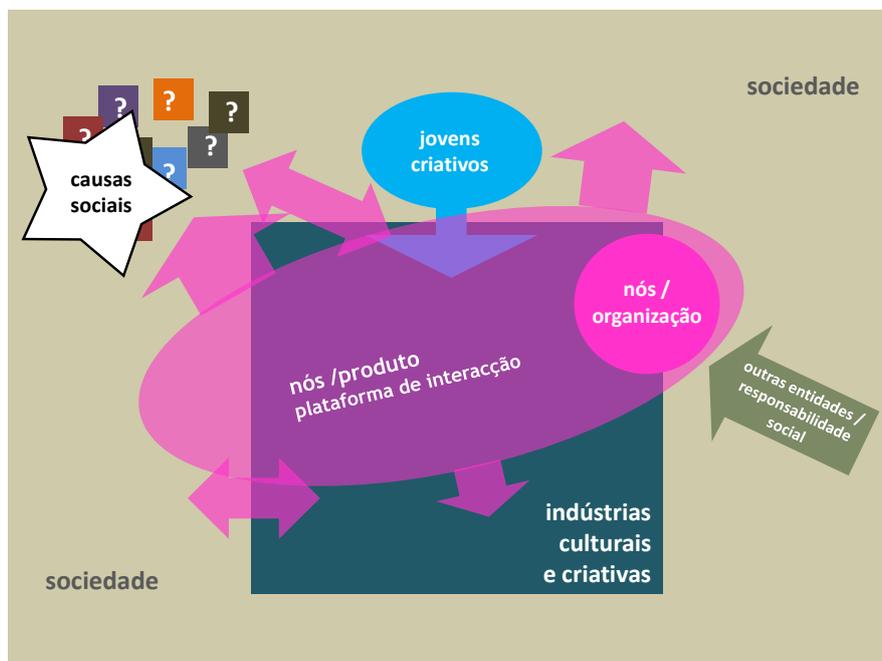


Fig. 5 – Quadro conceptual da marca actualizado após análise

Seguidamente são apresentados os cinco cenários estratégicos que, na nossa opinião, representam as melhores oportunidades para a criação da marca.

São avaliadas as implicações principais que cada ideia central tem para o negócio, através de um exercício de delineação elementar dos eixos de actuação que a marca deve desenvolver para tornar verdadeira, clara, relevante e consistente o seu posicionamento no mercado.

CENÁRIO 1 → Rede social de jovens criativos para projectos positivos

Ideia central → ENTUSIASMO CRIATIVO À SOLTA

Os jovens e as suas ideias criativas são o foco deste cenário. Antes da Web 2.0, este seria um projecto de matriz editorial para apresentação de ideias e projectos pessoais, com uma zona dedicada à mostra de portfolios pessoais, que, na prática, seria o equivalente a um espaço de anúncios classificados. No contexto actual - redes sociais, consumidor interventivo e co-criação de conteúdos -, este primeiro cenário pode ser desenvolvido como uma comunidade digital para apresentar e partilhar ideias, recrutar outros jovens que vivam perto do ponto de origem do projecto para participarem nas actividades e, assim, trata-se de uma comunidade digital de suporte à interactividade também off-line.

A imaginação é o limite, algumas ideias serão viáveis e realizadas, outras não receberão atenção nem ganharão visibilidade, outras, ainda, vão servir de inspiração para novas ideias - nesta rede, as ideias competem directamente entre si para atenção e apoio, mas funcionam simultaneamente como iniciadores de mudança. Os mecanismos das redes sociais encarregam-se de fazer a selecção (votar, apoiar, referir, etc.).

Benefícios funcionais para os consumidores	Benefícios emocionais para os consumidores
<ul style="list-style-type: none"> - Parceiros para projectos pessoais - Montra de portfolios - Estímulo ao desenho de projecto - Visibilidade pública para iniciativas pessoais, eventuais apoios 	<ul style="list-style-type: none"> - Celebrar o entusiasmo - Expressão individual - Comentários às ideias próprias - Novos amigos - Projectos podem interessar outros - Autonomia

Quadro 8 – Cenário 1, Benefícios funcionais e emocionais apercebidos pelo consumidor

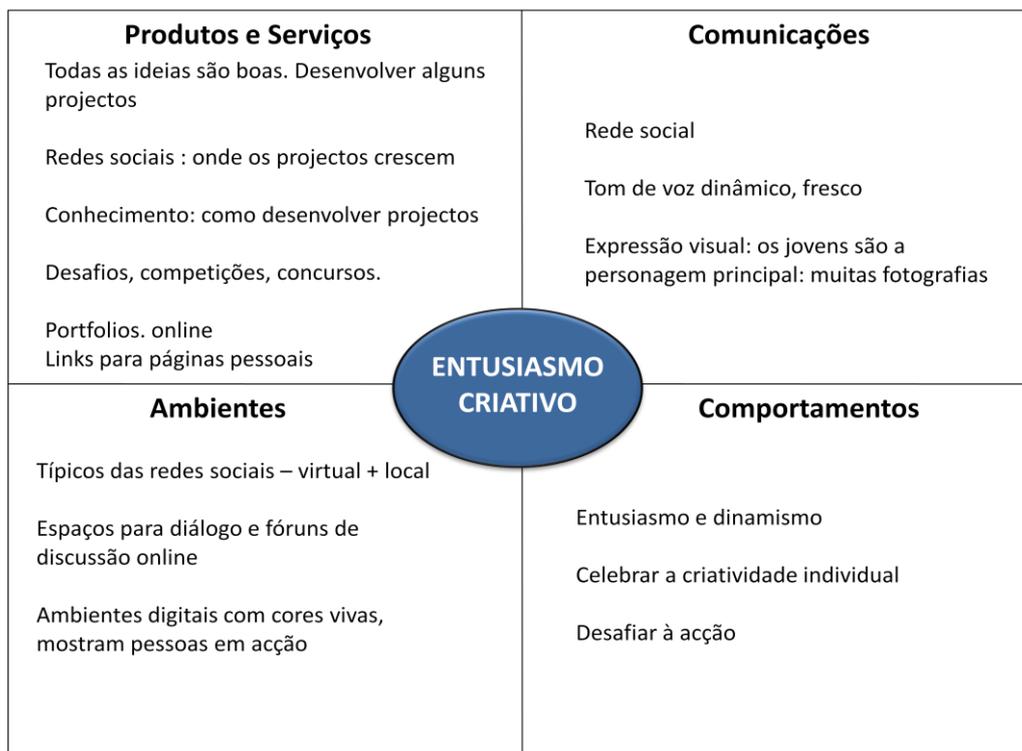


Fig. 6 - Cenário 1, ideia central e vectores da marca.

Comentários:

Ao dar espaço à expressão individual e entregar a gestão do fluxo de ideias aos consumidores, a iniciativa pode ser apelativa para os jovens e permitir que apliquem a sua criatividade a propor projectos qualificados, em particular se a organização fornecer apoios à realização dos melhores projectos e a que os jovens podem recorrer se quiserem, não por lhes ser imposto. Contudo, este tipo de organização requer uma inteligente aplicação de orientação ao desenvolvimento das ideias, para resolver precisamente aquela que é uma das dificuldades relacionadas com a inexperiência, o saber fazer, sem que os jovens sintam uma ameaça à sua liberdade.

Nesta marca, o controle sobre a evolução dos conteúdos é entregue em grande parte aos consumidores, factor que tem vantagens e desvantagens associadas.

Existem benchmarks para este tipo de projecto noutros países, habitualmente comunicam com dinâmica vibrante e incluem estímulos financeiros para as melhores ideias associadas a benefícios para a comunidade. Algumas destas redes sociais têm como audiência os jovens até aos 25 anos, outras alargam até depois dos trinta, variando, assim, a maturidade dos projectos.

Na perspectiva da organização, este tipo de marca exige uma equipa de *coaching* e processos para angariação de financiamento junto de entidades que queiram marcar a sua presença junto dos jovens.

A maior dificuldade que se apresenta é: as empresas patrocinadoras podem preferir lançar elas concursos de ideias dentro do ecossistema da sua própria marca.

CENÁRIO 2 → Coaching: *Design thinking* generalizado às indústrias culturais e criativas

Ideia central → CRIATIVIDADE 360°

O caminho a percorrer para aceder a uma carreira nas indústrias culturais e criativas é a personagem principal desta marca. Os jovens são “convidados a entrar”, a marca mostra o virtuosismo do processo.

Para ganhar espaço de interacção com os consumidores, a marca dialoga sobre a escolha dos temas e lança projectos que envolvam equipas numerosas, que podem estar associados às instituições universitárias, para estimular a participação da comunidade de criativos.

Para além das plataformas digitais, o desenvolvimento deste cenário deve conduzir a organização para a realização de workshops e outro tipo de encontros, que estimulem, de forma original, o encontro de talentos e competências criativas diversos, e também com outras fontes de *inspiração e análise* de fora da indústria das ICC, em cada projecto que é desenvolvido.

Benefícios funcionais para os consumidores	Benefícios emocionais para os consumidores
<ul style="list-style-type: none"> - Interacção com outros talentos - Prática em contexto; técnicas para enquadrar o processo criativo no ecossistema - Valorizar metodologia e técnica - Mudança – encontrar soluções - Rede de contactos aprofundada 	<ul style="list-style-type: none"> - Rede de colaboração - Ultrapassar insegurança sobre produções - Orientação para a acção - Cruzamento de formas de pensar diversas

Quadro 9 – Cenário 2, Benefícios funcionais e emocionais apercebidos pelo consumidor

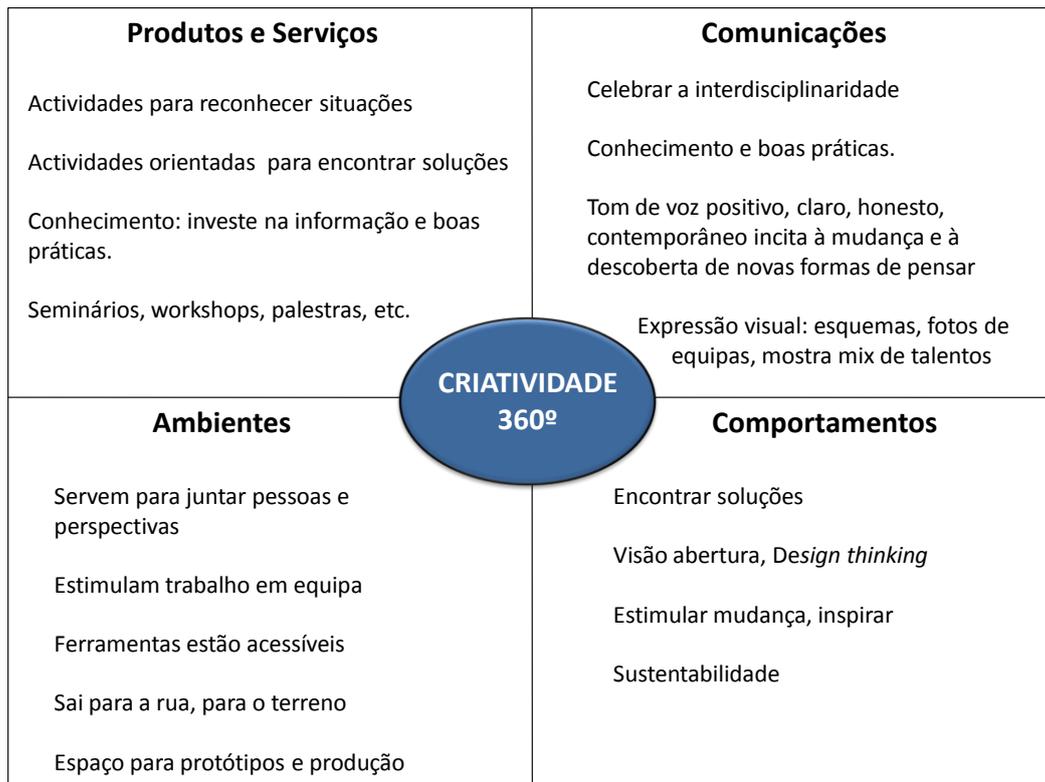


Fig. 7 - Cenário 2, Ideia Central e vectores da marca

Comentários:

A marca precisa de encontrar estratégias para demonstrar o virtuosismo dos métodos que advoga, e para isso tem de desenvolver projectos que mostrem nitidamente o que tem para dar. Para tornar verdadeira a sua proposta de valor, mais do que envolver-se num tipo específico de questões, a marca deve concentrar-se em escolher situações em que excede pela amplitude da sua visão e capacidade de criar soluções particularmente engenhosas. Eventualmente, esta estratégia vai conduzi-la para o campo das causas sociais, território onde os problemas a resolver tendem a ser particularmente exigentes. Além disso, tem toda a vantagem em escolher causas concretas que mobilizem ou entusiasmem as pessoas e lançar desafios à comunidade para os resolver.

Por outro lado, a marca tem grande margem de manobra para se envolver no universo das ICC, inclusive associando-se a projectos mais estritamente ligados ao sector cultural, escapando assim à maior contextualidade objectiva imposta nas indústrias criativas puras. No entanto, para assegurar a coerência da marca, nestes casos a orientação para a contextualidade deve manter-se através da gestão da relação oferta criativa em face da procura.

O diálogo e interacção com os jovens podem ser prejudicados pelo carácter mais dirigista desta proposta. Contudo, a marca pode encontrar formas verdadeiramente participadas de envolver as suas audiências.

O financiamento da organização dependerá da qualidade das iniciativas. Uma vez que a sua matriz não são as causas sociais, pode prestar serviços para empresas, envolvendo os jovens artistas, revertendo parte da remuneração para um fundo da organização.

CENÁRIO 3 → Rede colaborativa estimula os jovens criativos a participar em causas sociais / Jovens criativos cooperam para causas sociais

Ideia Central → INOVAÇÃO SOCIAL

A personagem principal neste cenário é o binómio jovens criativos + causas sociais. A marca convida os jovens criativos das diferentes indústrias culturais e criativas a participarem em projectos que envolvem a produção de soluções criativas e inovadoras para problemas reais no âmbito da sustentabilidade de projectos de design social. O universo das intervenções concentra-se e limita-se na intervenção social.

A organização tem um papel orientador da acção e de intermediário com os destinatários das produções.

A estrutura da rede social que a marca sustenta deve ser colaborativa, envolvendo os participantes em torno de causas concretas.

Benefícios funcionais para os consumidores	Benefícios emocionais para os consumidores
<ul style="list-style-type: none"> - Mudança – soluções para questões sociais - Sustentabilidade - Clareza: objectividade em questões complexas - Prática em contexto; técnicas para enquadrar o processo criativo no ecossistema - Montra de portfolios, exibição de produções concretas 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração – soluções envolvem outros - Ultrapassar insegurança sobre produções - Orientação para a acção - Inspirar os outros – boas soluções fazem as pessoas sentirem-se bem e aumentam as suas expectativas e motivação - Ajudar os outros. Sentir-se bem.

Quadro 10 – Cenário 3, Benefícios funcionais e emocionais apercebidos pelo consumidor



Fig. 8 - Cenário 3, Ideia central e vectores da marca

Comentários:

Para tornar verdadeira a proposta de valor, a marca tem forçosamente de se concentrar no desenvolvimento de actividades orientadas para resultados concretos e sustentáveis; a avaliação do valor gerado deve estar no DNA dos projectos, como medida demonstrativa do sucesso e como estratégia para envolver parceiros e financiadores.

Para ser relevante, a marca precisa de desenvolver projectos que efectivamente sejam transformadores para a área onde intervêm. A inovação sustentável e a capacidade de inspirar outros são outros dois eixos de acção prioritários neste cenário.

A marca compete com outras organizações pelo tempo que os jovens criativos oferecem a uma causa social, devendo optar pela colaboração com entidades do sector não lucrativo já instaladas no mercado, transformando-as em parceiros para parte da sua actividade.

CENÁRIO 4 → Rede colaborativa estimula os jovens criativos a participar numa causa social (tema único) / Jovens criativos cooperam para uma causa social

Ideia central → JOVENS CRIATIVOS INTERVÊM NA CAUSA X

Este cenário é uma variante do cenário anterior, com a diferença de se concentrar sobre uma causa ou subsector específico. Pode ser tão específico como “a obesidade nos jovens” ou tão vasto como “o ambiente”.

Benefícios funcionais para os consumidores	Benefícios emocionais para os consumidores
<ul style="list-style-type: none"> - Clareza e objectividade - Prática em contexto; técnicas para enquadrar o processo criativo no ecossistema - Mudança – soluções ousadas para problemas - Sustentabilidade - Montra de portfolios, exibição de produções 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração – soluções envolvem outros - Ultrapassar insegurança sobre produções - Orientação para a acção - Inspirar os outros – boas soluções fazem as pessoas sentirem-se bem e aumentam as suas expectativas e motivação

Quadro 11 – Cenário 4, Benefícios funcionais e emocionais apercebidos pelo consumidor

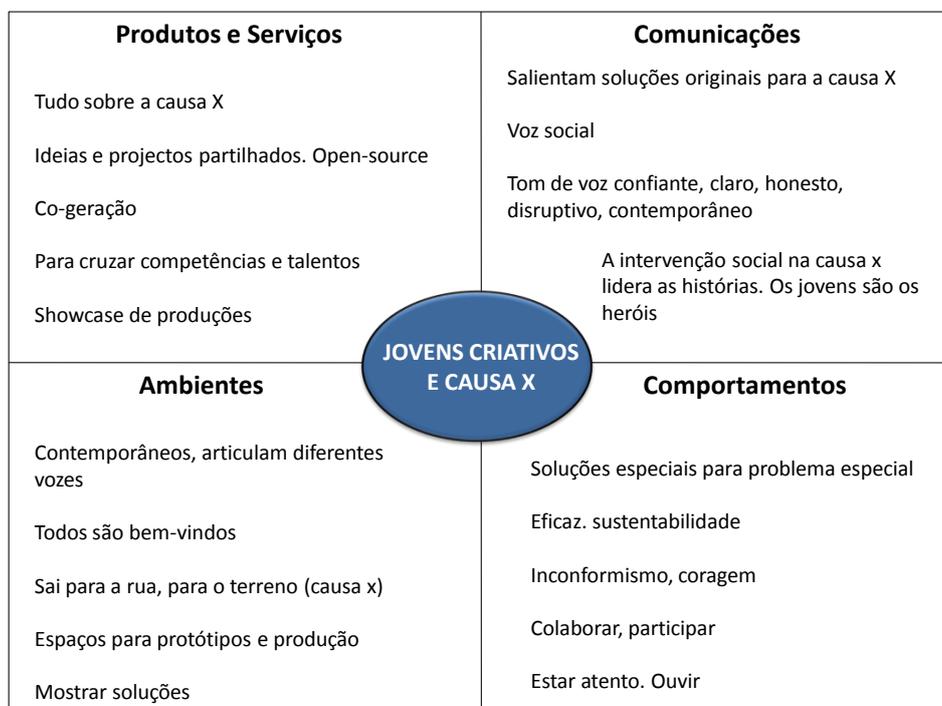


Fig. 9 – Cenário 4, Ideia central e vectores da marca

Comentários:

Comparando este cenário com o cenário 3, as principais diferenças são o alcance de intervenção, obviamente, mas também a capacidade de gerar propostas para envolver os jovens criativos e que não se traduzam em formatos repetitivos – a marca não trata de angariar voluntários para executar tarefas, o seu objectivo primeiro é estimular a criatividade em contexto.

A outra diferença fundamental será na comunicação, necessariamente perseguindo objectivos estratégicos muito diversos e que reflectem a ambição identificadora dos dois cenários.

Cenário 5 → Rede colaborativa estimula os criativos a participar em causas sociais / Indústrias Culturais e Criativas cooperam para causas sociais

Ideia central → ICC GENEROSAS

Esta proposta é uma variante do **cenário 3**. Concentra a atenção no binómio ICC + causas sociais, em vez de jovens criativos + causas sociais. Para além das variações no eixo comunicação, esta proposta abre as portas à participação directa de criativos já instalados no mercado. Neste cenário, o envolvimento dos jovens criativos não é a narrativa principal, embora possa até compor a maior parte da actividade da organização.

Benefícios funcionais para os consumidores	Benefícios emocionais para os consumidores
<ul style="list-style-type: none"> - Clareza e objectividade - Prática em contexto; técnicas para enquadrar o processo criativo no ecossistema - Mudança – encontrar soluções para problemas - Sustentabilidade - Trabalhar com profissionais seniores - Rede de contactos - Montra de portfolios e produções concretas 	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboração – soluções envolvem outros - Ultrapassar insegurança sobre produções - Orientação para a acção - Inspirar os outros – boas soluções fazem as pessoas sentirem-se bem e aumentam as suas expectativas e motivação

Quadro 12 – Cenário 5, Benefícios funcionais e emocionais apercebidos pelo consumidor



Fig. 10 – Cenário 5, Ideia central e vectores da marca

Comentários:

Este cenário aproxima-se mais da realidade, por envolver profissionais seniores. Contudo, tem riscos adicionais ao expor publicamente uma identidade baseada num objectivo difícil de atingir (os criativos já instalados no mercado dificilmente se sentirão motivados para se envolverem com a marca). Ou seja, compromete o sucesso da marca (independentemente do que faz, uma marca de sucesso consegue ir muito longe no seu campo de acção e mostrar que a sua vitalidade e ambição se reflectem na realidade).

Os cinco cenários cumprem diferenciadamente os três objectivos da marca:

	Objectivo 1 Prática em contexto real	Objectivo 2 Diversificar perspectivas	Objectivo 3 Diferenciar
Cenário 1 Entusiasmo à solta	⊕	⊕	⊕⊕
Cenário 2 Criatividade 360°	⊕⊕⊕	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕⊕⊕
Cenário 3 Inovação social	⊕⊕	⊕⊕⊕	⊕⊕⊕
Cenário 4 Jovens criativos pela causa x	⊕⊕⊕	⊕	⊕⊕⊕⊕
Cenário 5 ICC generosas	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕	⊕⊕⊕

Quadro 13 – Análise comparativa: ideias centrais Vs. objectivos da marca

Numa análise mais fina, comparamos a sua afinidade com as mensagens-chave que operacionalizam os três objectivos:

Mensagens-chave / Cenários	C1	C2	C3	C4	C5
Contexto	⊕	⊕⊕⊕	⊕⊕	⊕⊕⊕	⊕⊕⊕⊕
Mudança – soluções exigentes	⊕	⊕⊕⊕	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕
Inspirar os outros (boas soluções)	⊕	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕⊕	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕
Participação, colaboração	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕⊕	⊕⊕⊕	⊕⊕
Dar e receber	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕⊕	⊕⊕⊕⊕	⊕	⊕⊕
Causas sociais – empatia	⊕	⊕⊕	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕⊕⊕	⊕⊕
Ser dono de um tema	⊕	⊕⊕⊕⊕	?	⊕⊕⊕⊕	?

Quadro 14 – Análise comparativa: ideias centrais Vs. mensagens-chave

2 - A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA

Os cinco cenários identificados como hipóteses para a criação da marca encaminham-nos para estratégias muito diferentes tanto para a criação da marca como para a sua gestão, com consequências sobre diversos factores, alguns já referidos, mas que resumimos seguidamente:

- a) Investimento
- b) Tipo de infraestrutura
- c) Equipa interna e formas de trabalho
- d) Parceiros e fornecedores
- e) Acesso a fontes de financiamento
- f) Quota e posição no mercado
- g) Retorno do capital
- h) Gestão de risco
- i) Instrumentos de avaliação da actividade disponíveis
- j) Capacidade de falar com as diversas audiências da marca

- k) Capacidade de diferenciar no mercado o seu posicionamento e proposta de valor
- l) Implicações para a escolha dos produtos e serviços; tipo de comunicação e tipo de exposição pública; em que ambientes está presente; como se comporta, que valores defende, atitudes que mostra
- m) Ser percebida como marca que trata de assuntos interessantes e “sexy”
- n) Voz na sociedade
- o) Impacto social positivo
- p) Sustentabilidade dos seus produtos e serviços (não confundir com sustentabilidade da exploração da empresa)
- q) E, por último, um factor agregador: a organização não terá igual capacidade para desenvolver cada um destes cenários. A escolha deve incidir sobre aqueles em que seremos melhores e, se possível, os melhores.

No final, a escolha da melhor ideia central é uma opção de natureza qualitativa. Os 5 cenários ocupam territórios diversos (ver figura 11). Todos têm vantagens e desvantagens.

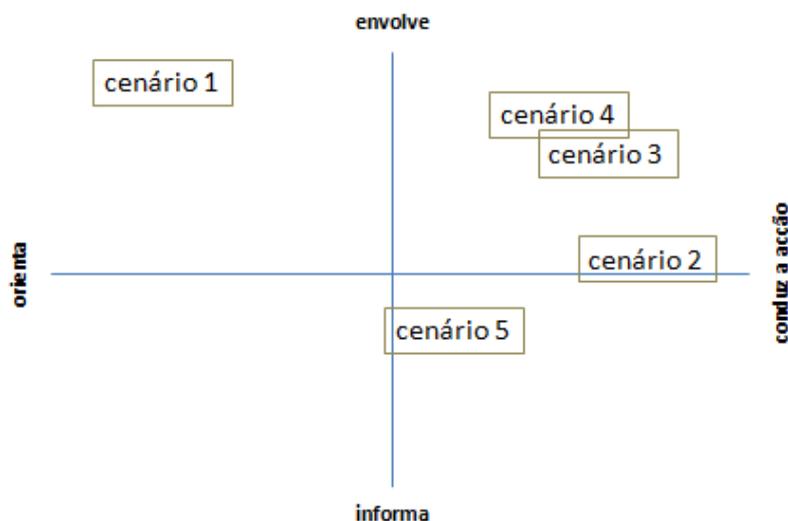


Fig. 11 – Mapa perceptual sobre o papel da organização na relação com os consumidores da marca

Acreditamos que o elemento “causas sociais” coloca a marca numa posição estratégica de destaque para captar simultaneamente o interesse de jovens, indústrias culturais e criativas e

investidores no sector social. Mais, permite-lhe optar pelo caminho das estratégias colaborativas, com vantagens múltiplas: consumidores verdadeiramente envolvidos; mais colaboração e menos concorrência; e um potencial comunicacional incomparável.

Esta constatação corresponde ao que Wally Olins (2010) antevê numa entrevista em 2010: para este consultor, a criação de marcas ligadas ao Sector Social Não Lucrativo é um dos desafios mais interessantes da actualidade. Essa também é a perspectiva do site Trendwatching.com que volta a incluir, já o tinha feito em 2008, a “Generosidade” como uma das tendências dez tendências da sociedade e do marketing que definem 2010.

Assim, optou-se por abandonar, numa primeira selecção, o cenário 1, “Entusiasmo à solta”, que tinha um posicionamento não explícito em relação aos temas / territórios de actuação.

O cenário 5, “ICC generosas”, tem a grande vantagem da apostar na ligação entre jovens criativos e criativos seniores, mas para envolver criativos seniores, terá de comprometer o seu espírito colaborativo e o experimentalismo e abertura a novas abordagens. Consideramos, para além disso, que os riscos inerentes a este cenário são assinaláveis e difíceis de minimizar. Design social e cultura jovem têm mais em comum com “participação”, “colaboração”, “redes sociais”, “co-geração de conteúdos”. Assim, optámos por abandonar este cenário.

Comparámos entre si os cenários 3 e 4 – abranger o sector social ou só uma causa: agir sobre uma causa apenas simplifica a criação e gestão da marca, mas a nossa opção recai sobre o cenário 3, global, por três motivos: em primeiro lugar, pela dificuldade em sustentar a continuidade da produção de ideias num campo limitado. Segundo, esta opção dá-nos mais espaço de manobra para envolver diversos parceiros financiadores em territórios distintos. Finalmente, a versatilidade nos subtemas é uma vantagem acrescida para uma marca que tem como audiência principal um alvo “móvel” como os jovens. Acima de tudo, esta opção permite que a identidade da marca acompanhe a evolução da sociedade, não se esgotando a sua relevância e sem ter de alterar a sua ideia central. Assim, optámos por abandonar o cenário 4.

Por último, a escolha entre os cenários 2 e 3, ou seja: marca focada numa metodologia para a inovação ou marca focada na inovação social. A avaliação detalhada e comparada dos dois cenários evidencia o conjunto de oportunidades diferenciadas, assim como um conjunto de ameaças igualmente diferenciado, conforme se pode verificar no quadro seguinte, onde se destacam as principais diferenças entre os dois cenários:

Cenário 2 – <i>design thinking</i> para criativos das ICC	Cenário 3 – inovação social para jovens criativos das ICC
<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Traz para 1º plano da identidade da marca o design thinking, conceito mais “sexy” do que inovação social - Parece, à partida, menos idealista - Pode ter no 1º plano temas relacionados com a entrada no mercado de trabalho das ICC - Facilita a escolha de temas pelo seu potencial para a aprendizagem - Não tem a mesma pressão para abranger o território social – pode ser dirigido a menos causas 	<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Causas sociais em foco - Mais concreto - Motiva, sobretudo, pela orientação para a inovação social - Mais ousada
<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não mobiliza tão claramente pela inovação social - Ser confundido com iniciativas menos direccionadas para a acção 	<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preconceito - Limitação do campo de actuação às causas sociais - É mais difícil ser dono de um tema tão vasto
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovar aproximando talentos e competências diferentes: forçar combinações úteis, mas também as originais e improváveis - Realizar encontros envolvendo outros para além dos jovens criativos 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilizar pela via do inconformismo - Atrair quem faz já voluntariado
<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Não conseguir reunir uma equipa diferenciadora pela capacidade técnica 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade – junto dos jovens criativos, dos investidores, dos destinatários de parte dos projectos e da sociedade em geral

Quadro 15 - Matriz comparativa dos cenários 2 e 3 – análises SWOT

- O cenário 2, menos apoiado em motivações emocionais, oferece maior garantia na escolha dos temas em função dos objectivos ligados à capacitação dos jovens. Por outro lado, tem de saber afirmar com clareza a motivação para a inovação, e especificamente para a inovação social, que não deixa de ser o território de actuação deste cenário. Por outro lado, tem mais justificado o esforço dirigido para estratégias de participação colaborativa entre pessoas com competências e talentos diversos. O cenário 3 poderá conseguir maior participação colaborativa genérica, ou seja, não interdisciplinar.

- O cenário 3 afasta os jovens que sintam preconceito em relação à mobilização para causas sociais.

Pelo conjunto das razões apontadas, a nossa escolha é o cenário 2.

Obviamente, para mais detalhe no desenvolvimento da estratégia deverá proceder-se a um conjunto de entrevistas em profundidade previamente ao lançamento da marca, nomeadamente junto de investidores.

3 - DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

O poder da Ideia Central depende do seu potencial para influenciar e interagir com os três objectivos que estabelecemos para a marca. Seguidamente, é analisado como a Ideia Central escolhida se pode desdobrar para a marca cumprir estes objectivos, ou seja, como deve actuar em diversos eixos da sua identidade. Importa reter a noção de que cada objectivo influencia áreas específicas da marca, conforme se esquematiza no quadro seguinte:

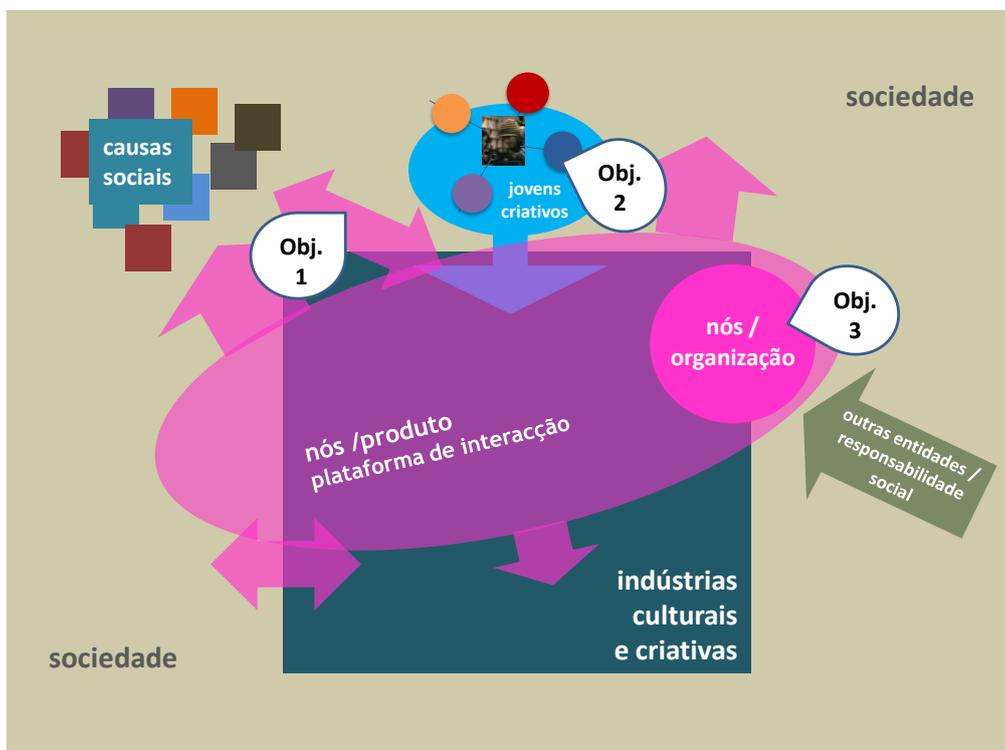


Fig. 12 – Quadro conceptual da marca – áreas de actuação dos objectivos estratégicos

a) OBJECTIVO 1: “Encontrar soluções para aumentar as situações autênticas de contacto entre jovens criativos e o seu futuro mercado de trabalho – plataforma de conexão”

- Mensagens-chave

- **Contexto:** todas as soluções desenvolvidas devem enquadrar o contexto social, físico e económico.

- **Mudança:** problemas difíceis exigem soluções especiais, que podem ser disruptivas e inovadoras

- **Inspiração:** boas soluções fazem as pessoas sentirem-se bem e aumentam as suas expectativas

- **Mudança:** O Sector Social Não Lucrativo é, por definição, o território de défice de intervenção da sociedade. Acumula as áreas que têm necessidades sociais não satisfeitas e os problemas sociais mais exigentes e de maior complexidade.

Para tornar verdadeira a proposta de trazer mudança, a avaliação de resultados é um factor crítico. Esta orientação estratégica deve ser incorporada na marca, entendida como o *driver* principal da estratégia da organização.

- **Contexto:** A marca não terá dificuldade em encontrar, desenvolver e acomodar projectos que precisem de apoio e que possam ser resolvidos/intervencionados através de intervenções baseadas nas indústrias culturais e criativas. O sucesso da iniciativa, no âmbito deste primeiro objectivo, tem como factor crítico a identificação de questões concretas que possam ser transformadas em projectos adequados para a aplicação das competências e talentos dos jovens criativos.

- **Inspiração:** A escolha do *mix* de causas sociais abrangidos pela marca em cada momento do seu percurso requer ponderação e tem implicações fundamentais para a marca. Está associada ao desenvolvimento dos quatro vectores em que marca se manifesta. Para se tornar poderosa e inspiradora, a marca precisa de se expandir nos territórios que capturam o interesse das suas audiências, para o que precisará de mais *insight*, em fase de desenvolvimento. E precisa de fazer escolhas estratégicas relacionadas com a sua ambição: actuar em territórios onde consegue, realmente, ser a melhor. Este é o princípio da criação de uma marca de sucesso.

De todo o modo, a análise da literatura disponível sobre o envolvimento activo dos jovens em

causas sociais, associadas aos resultados do inquérito realizado no âmbito deste projecto a um grupo de jovens criativos, constitui uma base sólida que nos permite antecipar a receptividade positiva a projectos criativos destinados a intervir sobre causas sociais. A plataforma de interface com as audiências deve procurar incluir uma multiplicidade de áreas temáticas abertas à participação dos utilizadores e avaliar, no decurso da primeira fase de implementação da marca, quais os melhores investimentos para capturar o envolvimento dos jovens e dos financiadores.

b) **OBJECTIVO 2:** “Encontrar soluções que façam dessas experiências de contacto também uma oportunidade para alargar horizontes sobre o potencial criativo de cada jovem - diversidade de perspectivas”

- Mensagens-chave

- **Participação:** as melhores soluções práticas resultam da colaboração de outros
 - **Dar e receber:** a colaboração só é efectiva quando todos sentem que recebem algo
 - **Causas sociais:** os temas que aproximam as pessoas
- **Participação:** Através deste segundo objectivo, surge a oportunidade para a organização explorar o território do conhecimento e da troca de experiências: workshops, *think tanks*, conversas, visitas de campo, *showcases*, actividades mais lúdicas e eventos culturais, entre outros, sempre no eixo temático do design social e da procura de soluções. Este é um eixo principal para afirmação de vanguarda na marca.
- **Dar e receber:** A participação colaborativa pode ser estimulada em múltiplos canais: outros jovens criativos, visitantes do site, profissionais que são convidados a participar em casos concretos, comunidade de uma universidade, comunidade local e comunidade destinatária, e ainda através de desafios lançados a audiências mais amplas. O território das causas sociais facilita a oferta de prestações pontuais ou regulares.
- **Causas sociais:** Como já foi referido, os territórios da sociedade onde a marca se vai desenvolver envolvem questões complexas, algumas delas extraordinárias. A metodologia do *design thinking* ganha vigor na área do impacto social – ela serve, precisamente, para resolver

problemas que precisam de soluções transformadoras, que podem ser encontradas em contextos até radicalmente afastados da esfera conceptual onde o problema se insere tradicionalmente, soluções que podem exigir a reformulação do modo como olhamos para as questões.

c) **OBJECTIVO 3:** “Diferenciar esta prática de outras, pelo seu carácter inovador e especial – plataforma de excelência criativa.”

- Mensagens-chave

- **Mudança:** problemas complexos exigem soluções criativas; problemas excepcionais exigem soluções excepcionais, que podem ser disruptivas e inovadoras
 - **Inspiração:** boas soluções fazem as pessoas sentirem-se bem e aumentam as suas expectativas; motivam para mais acção
 - **Ser dono de um tema:** ser reconhecido na sociedade quando se fala de um assunto. Não significa ser o único, mas ter uma abordagem que nos torne incontornáveis.
-
- **Mudança:** o tema mudança, enquanto factor diferenciador, nos territórios das causas sociais, deve ser desenvolvido com extremo sentido de simplicidade e honestidade. Diferenciar não pode ser, neste âmbito, baseado no eixo comunicação: é a aposta no produto que poderá ser diferenciadora.
 - **Inspiração:** O sucesso deste terceiro objectivo está ligado à qualidade das soluções encontradas e à sua capacidade para envolver outros, em função da relevância da acção.
 - **Ser dono de um tema:** Implica grande ambição e conseguir traduzir essa ambição nas manifestações da marca. A palavra-chave é consistência. A sustentabilidade, o impacto na sociedade e no ambiente no longo-prazo, é um dos valores bem enraizados nos princípios base desta marca, pelo que não deverá ser difícil para a organização desenvolver actividades que manifestam este *driver*, tanto na expressão da atitude da marca como nas propostas de valor que oferece ao mercado. Por outro lado, os jovens, com quem a marca vai trabalhar, assumem o valor da sustentabilidade como nenhuma geração anterior o fez. Com consistência e inteligência, a marca pode encontrar na sustentabilidade aplicada ao design de soluções de

intervenção social espaço para se tornar poderosa através da excelência da sua expressão. Como exemplo, na comunicação e ambientes, a marca pode criar soluções verdadeiramente inovadoras para a fase inicial dos processos criativos, de observação e recolha de elementos sobre as situações, um espaço que dificilmente a sua concorrência mais tradicional vai ocupar. **A aplicação do programa metodológico escolhido para a criação de marcas e a ponderação dos factores analisados, conduziu-nos, passo a passo, para a definição estratégica dos fundamentos e expressão da marca que sintetizamos no seguinte quadro:**

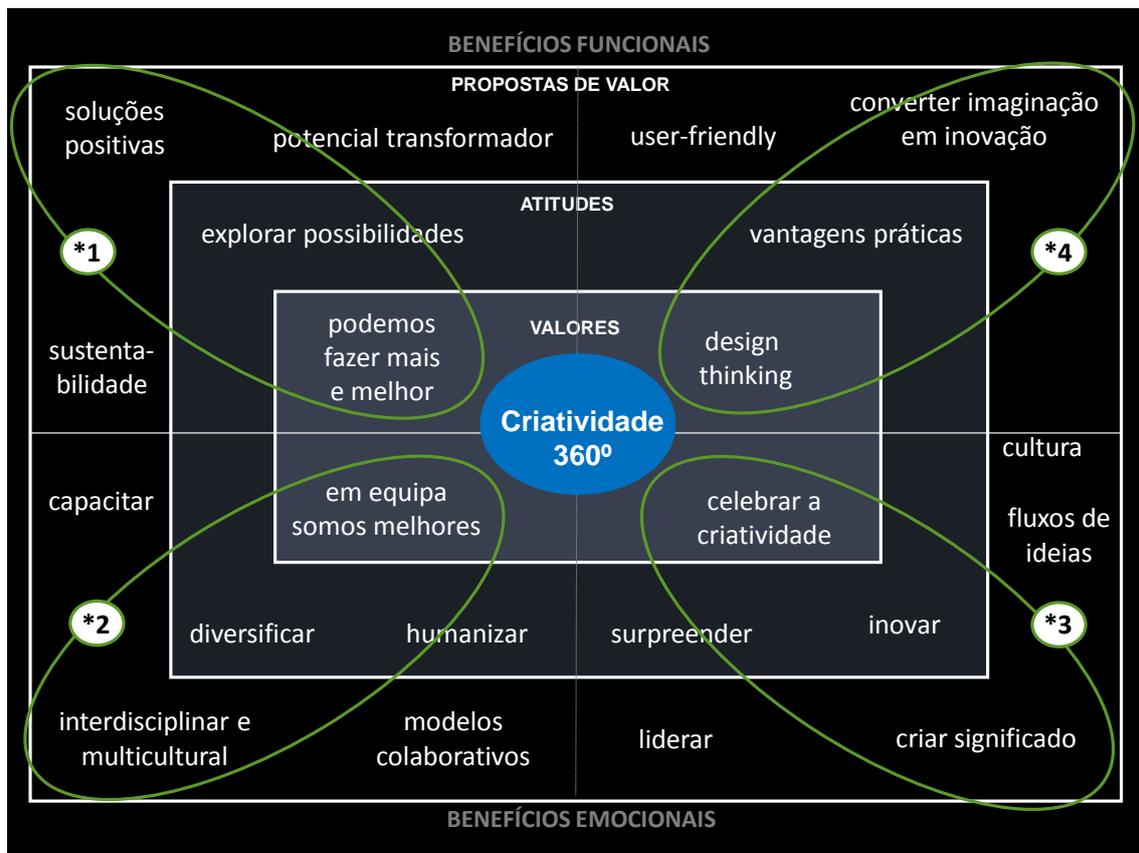


Fig. 13 – Modelo da Marca BRAVE NEW CHANGE

A leitura do quadro deve ser feita no sentido das diagonais e de dentro para fora: valores conduzem a atitudes, que conduzem a propostas de valor. São representados: ideia central; valores, atitudes e propostas de valor associados a benefícios funcionais (metade superior do quadro) e a benefícios emocionais.

As diagonais evidenciam quatro eixos prioritários (*1, 2, 3 e 4):

***1: Transformar; *2: Perspectivar; *3: Criatividade; *4: Resolver**

VI EXPRESSÃO VISUAL, NAMING E ARQUITECTURA DA MARCA

Os elementos básicos da marca dão expressão à ideia central da marca. Neste documento são desenvolvidos alguns destes elementos (ver Livro da Marca, em anexo, para mais detalhe). Assim, segue-se uma breve apresentação de: tom de voz, nome, logótipo, tipos de letra, cor; estilo de imagem, *strapline*, arquitectura de marca.

- Tom de Voz

O tom de voz, a forma como a marca fala, é o principal diferenciador da marca. A audiência principal são os jovens criativos (18 anos ou mais), a maioria será universitário ou com licenciatura concluída; têm formação estética; estão em transição para a vida adulta. Outras audiências: investidores, universidades, destinatários das produções criativas, para quem pode desenvolver canais de comunicação diferentes dos destinados aos jovens criativos.

Personalidade: Celebrar a criatividade, demonstrar o *design thinking* como estratégia para resolver situações complexas, “can do”, mente aberta, ouvir os outros, gosta de equipas e de partilhar conhecimento. O formato de relacionamento é colaborativo, aberto. Mas a marca conduz. É transparente e honesta.

Tom de voz: Directo, positivo, “conseguimos fazer”, levanta questões, honesto e sincero, contemporâneo.

A marca fala para um universo muito vasto (desde jovens jornalistas, videastas, publicitários, actores, designers...), deve ser isenta politicamente e ser extremamente cuidadosa para ser inclusiva. Nas ICC é boa opção manter um tom universalista. Não trata as audiências por tu.

- Naming

O nome da marca não tem de dizer tudo sobre ele, mas deve ser relevante e diferenciador da concorrência. Procurou-se desenvolver um nome que afirme o poder de mudança que a marca quer assumir e a forma ousada como o faz. Por outro lado, sendo uma marca-plataforma para jovens, procurou-se afirmar claramente que a marca lhes é dirigida. Finalmente, a marca quer

distanciar o seu posicionamento do universo do voluntariado tradicional.

Nome: BRAVE NEW CHANGE

A opção pela língua inglesa aproxima a marca de territórios jovens e do design e, no sector das artes, é universalista, libertando-se de nomenclaturas associadas a por nichos culturais. Faz um distanciamento forte das ONG de desenvolvimento. É uma solução que requer validação (*focus group*) quanto à língua.

O adjectivo “Brave” (Valente, em português) não é comum em nomes de marcas, conferindo individualidade. Reflecte a ousadia; “New” (Novo, em português) tem duplo sentido: fazer diferente, mas também o factor Jovem; “Change” (Mudança, em português) é intrínseco à ideia central. O nome é alusivo ao romance “Brave New World” (Admirável Mundo Novo) de Aldous Huxley, adicionando um sentido metafórico à marca, um apelo a estar desperto.

- Logótipo

Considera-se que o nome já incorpora um forte apelo à imaginação, pelo que não foi desenvolvida imagética simbólica adicional para a composição do logótipo. Por outro lado, o logótipo é uma oportunidade para afirmar o encaixe da marca no universo da criatividade e cultura. É importante também que afirme a contemporaneidade, transparência, tom directo.



Fig.14 – Logótipo da marca

O tipo de letra escolhido para o logótipo é o “Helvetica Neue”, por ser neutro, ter grande leitura e não ter nenhum significado intrínseco associado. Para além disso, tem uma presença forte em marcas associadas às artes, cultura e criatividade. A variação entre letras em caixa alta e caixa baixa expressa inconformidade com as regras pré-estabelecidas. Nas aplicações Web o logótipo tem uma variação (ver Livro da Marca).

- Tipos de letra

Os tipos de letra permitem fazer conjugar várias mensagens e sentimentos.

Helvetica Neue e variações (ver *Logótipo*), Script MT Bold e Adobe Caslon Pro.

LABORE ET DOLOR Et dolore magna aliq
A very bad quack mi *Anim id est laborum.*
OPQRSTUVWXYZÀ ÅÉabcdefghijklmnopqr
Five Wax Quacking Zephyrs

O Helvetica é frequente no design, artes, etc. O Script MT bold e o Adobe Caslon Pro são usados na imprensa – jornais e revistas culturais; a combinação das três confere flexibilidade.

- Cor

Branco, preto, as três cores presentes no logótipo, azul pálido, verde e rosa em tons vivos e abertos. Foram escolhidas com o sentido da universalidade e para contrabalançar com outros elementos visuais menos juvenis. O Preto e o branco predominam; o uso do azul, verde e rosa é mais limitado. Um conjunto adicional de seis cores é usado com as submarcas.

- Estilo de Imagem

As imagens têm presença forte, mostram os participantes e as actividades. As fotografias são a cores, variam em intensidade dramática conforme os temas. Não há fotos de bancos de fotografias. A ilustração assume um lugar de destaque, fazendo a ponte para um tom descomprometido e contemporâneo. As ilustrações são mono cores. Pictogramas assinalam a existência de programas especiais. Esquemas explicativos ilustram o modo de pensar.

- *Strapline* (ou *tagline*)

Optou-se por uma *strapline* que acrescenta muito ao que o logótipo já diz sobre a marca. Tem carácter descritivo. Mas, sobretudo, é marcada pela interacção: fala com o interlocutor e... aguarda resposta, uma característica que expressa bem a personalidade da marca:

misturamos ideias. _____* . editamos aplicações.

*** espaço para os jovens criativos**

A *strapline* é uma derivação sobre um dos pontos do Manifesto Incompleto do designer Bruce Mau (2000), evidenciando a empatia entre a marca e os projectos deste designer canadiano:

“11. *Harvest ideas.*

Edit applications. Ideas need a dynamic, fluid, generous environment to sustain life. Applications, on the other hand, benefit from critical rigor. Produce a high ratio of ideas to applications.”

Neste sentido, a *strapline* faz uma afirmação de ancoragem a uma escola do design.

- Arquitectura de Marca

- **Marca-mãe:** Se a marca se confundir com a plataforma digital principal da organização, o site, a organização bloqueia em definitivo a opção de vir a desenvolver outras actividades tais como, por exemplo, aproveitar os cenários 4 ou 5 mencionados acima para desenvolver iniciativas semelhantes mas dirigidas a sectores específicos das ICC. Assim, será um princípio de precaução estruturar uma arquitectura de marca com uma marca-mãe que endossa a marca que desenvolvemos neste projecto. A marca-mãe terá por objecto identificar a organização e a marca endossada identifica a iniciativa de rede social de jovens criativos para o design social. A marca-mãe poderá ter uma ideia central acerca de “expandir o design social”, diferenciando-se desta marca pela abrangência de objectivos. Esta estratégia permite comunicação diferenciada com outras audiências da marca – investidores e parceiros, muito útil por a marca-endossada se dirigir a um público mais jovem. Assim, em termos de expressão visual, haverá distinção entre as duas marcas.

A marca destinada aos jovens terá uma forte componente de rede social colaborativa, o que implica ceder parte do controle da marca. Havendo distinção entre marca-mãe e marca endossada, estamos a fazer gestão de risco, protegendo a marca-mãe de eventuais ameaças.

- **Submarcas:** As submarcas que venham a ser criadas representam programas específicos no universo marca. Tendo em conta que podem ser financiados individualmente, há uma vantagem clara em permitir identidades visuais independentes para estas submarcas. Em alguns casos, podem assumir maior autonomia em relação à marca-mãe e ter expressão visual própria. No Livro da Marca (ver Anexo 5), são apresentadas as declinações do logótipo para as submarcas que se mantenham próximas no universo da marca-mãe.

VII APLICAÇÕES DA MARCA

São desenvolvidos neste projecto o Livro da Marca e esboço da *homepage* do site da marca. O Livro da Marca (ver Anexo Livro da Marca) explica a marca e apresenta algumas regras para a expressão visual. Tem natureza inspiracional.

Nota: Os livros da marca são, hoje, mais do que documentos técnicos, uma forma de expressão do estilo de comunicação da marca. O documento que apresentamos em anexo deve ser entendido como um protótipo que poderá ser mais desenvolvido com a equipa criativa.

O esboço de *homepage* da página Web permite-nos ilustrar manifestações da marca: comunicação – estilo de comunicação e de layouts, mas também comportamentos, ambientes e produtos, uma vez que desenvolvemos neste protótipo da *homepage* da marca diversos conteúdos texto e imagem, que apresentamos no Livro da Marca.

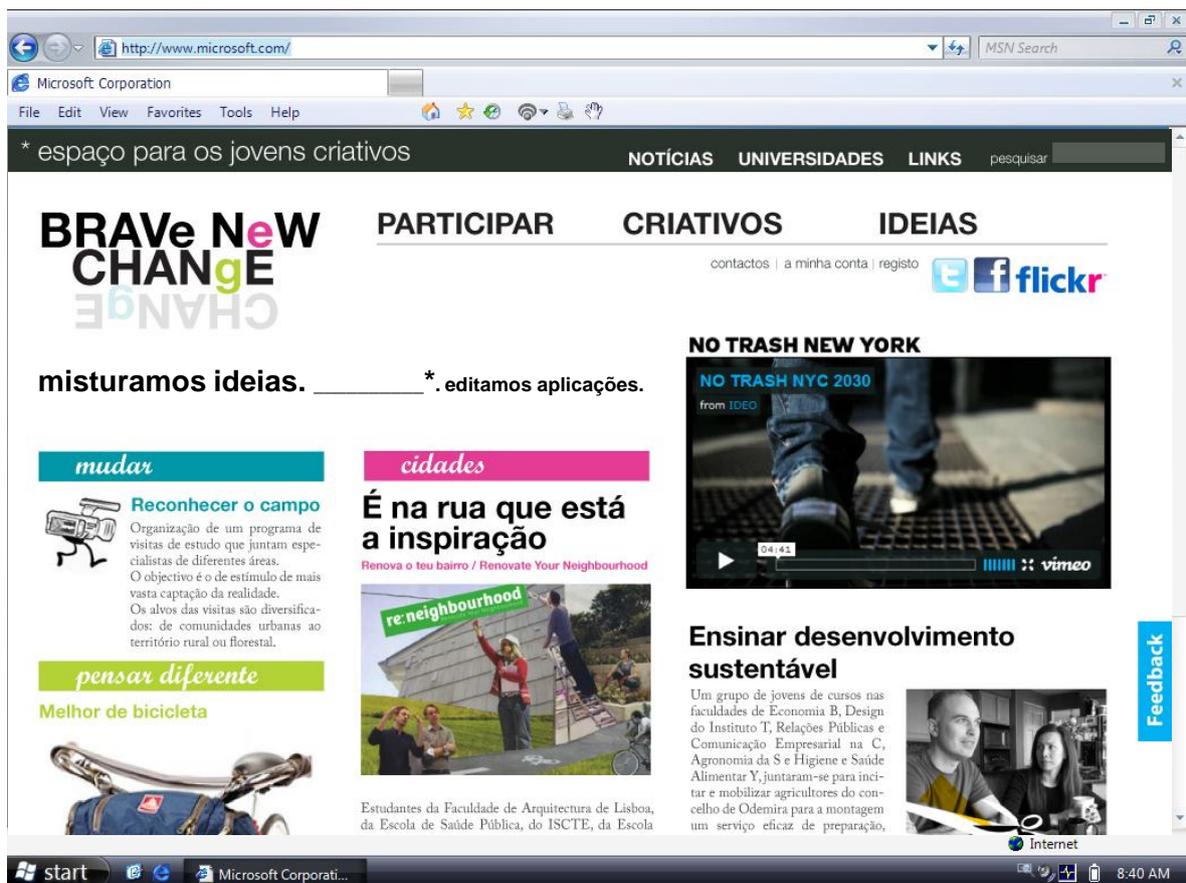


Fig. 15 – Protótipo da *homepage* do site da marca

O site reproduz as opções tomadas para a expressão visual. Torna-se aqui evidente o

equilíbrio de cores e a função equilibradora que têm. A *strapline* assume visibilidade estratégica na *homepage*.

Ao contrário de outros sites, onde a participação dos utilizadores (comentários, testemunhos pessoais, áreas de discussão...) está remetida para zonas destinadas a essas funções, nesta aplicação isso só acontece no espaço “Universidades”, por ter audiências próprias. Em todas as outras áreas do site, a colaboração, co-geração e formato redes sociais estão inseridas no site como qualquer outro conteúdo. Para fazer um paralelo com um exemplo equivalente: há uns anos, colocavam-se os ficheiros de fotografia e vídeo em zonas dedicadas dos sites; hoje, vídeos e outros conteúdos multimédia fazem parte da narrativa na web. O mesmo se passa no site Brave New Change com a participação do público.

VIII CONCLUSÕES E CONTRIBUTOS DO PROJECTO

Brave New Change é uma marca-plataforma de partilha de experiências e práticas criativas. Desenvolve projectos que desafiam formas cristalizadas de abordar problemas. Elimina barreiras entre as indústrias criativas e os seus interlocutores e entre os profissionais das indústrias. Encoraja equipas com composição diversa, estimulante, improvável.

Brave New Change tem uma agenda de mudança positiva que encoraja os utilizadores a procurarem soluções honestas, sustentáveis e que satisfazem os destinatários.

Brave New Change aplica em profundidade novos modelos de design para resolver questões sociais concretas e tangíveis. Para isso, funciona numa lógica colaborativa, agregando recursos especiais – equipas multidisciplinares, técnicas para ouvir os interlocutores, para desenvolver a compreensão das situações e criar condições para o processo criativo.

Outros *players* no mercado dirigem-se aos jovens criativos com propostas de valor de capacitação. Este é, igualmente, em última análise, o objectivo principal da nossa marca. Onde está o seu carácter diferenciador? Na estratégia focada no *design thinking* e “*hands-on*” dirigida ao design social, como instrumento para cumprir os objectivos, o que distancia o seu posicionamento do da concorrência actual:

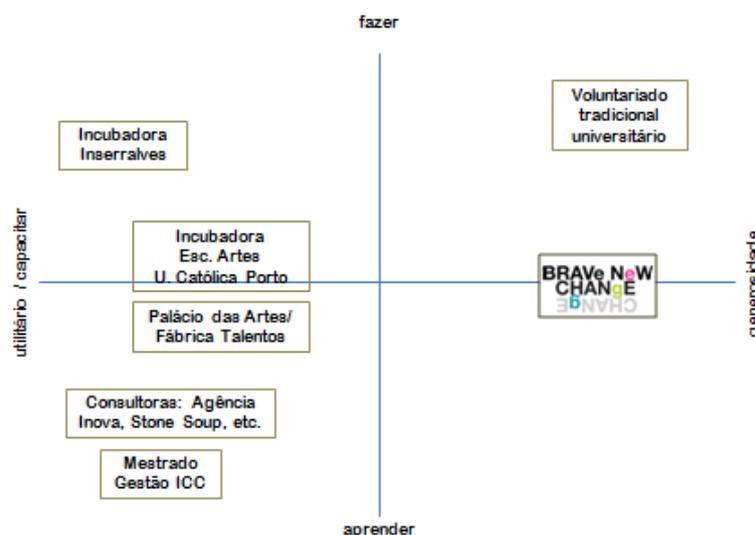


Fig. 16 - Mapa perceptual: posicionamento da organização e da concorrência

A ideia central, Criatividade 360°, significa muitas coisas para a marca Brave New Change:

- Perguntar aos outros como é que resolveriam um problema, nem sempre é fácil; Brave New Change tem a ousadia de olhar à sua volta e, sistematicamente, procurar respostas fora dos campos mais óbvios e contando com a opinião dos utilizadores. E ouvir, antecipando a validade do comentário.

- Provando que acredita nos benefícios deste método, a Brave New Change coloca em discussão questões dirigidas profissões ou outras categorias específicas, sem ficar embaraçada com a aparente qualidade das respostas não técnicas.

- Significa a coragem de enfrentar situações complexas. Um exemplo: vimos anteriormente (ver conteúdos página Web) a solução “As calorias certas”, que facilita o cumprimento de dietas, produzindo imagens com porções de alimentos sempre com 200 calorias. Simples? - mais, era difícil. Se pensarmos, contudo no problema que estes jovens decidiram resolver, apercebemo-nos da ousadia do programa e da atitude da marca: “Como ajudar as pessoas a perceber o que têm de fazer para cumprir as suas dietas todos os dias, quando têm à sua frente a comida e uma dieta nada intuitiva que as põe a contar calorias”.

- Para além das redes sociais online, Brave New Change junta, em presença, jovens criativos em diversas situações: em saídas para contacto com a realidade (programa “Reconhecer o campo” descrito no protótipo do *site*), que rapidamente ficarão conhecidas do público, pelo seu carácter “atrevido”; junta também criativos em situações de produção (*brainstorm*, *estúdio*, etc.). Os ambientes em que decorrem estes encontros desafiam também o convencional, atrevido-se, para dar um exemplo, a organizar encontros que envolvem trazer o saco de cama e outros artefactos, em vez da tradicional máquina fotográfica.

- Brave New Change é também abrangente pela forma honesta e humana como aborda os problemas: todas as soluções boas são desenvolvidas em contexto e resultam de uma atitude de respeito para com envolvente em que se insere o problema. As soluções sustentáveis reflectem sobre o futuro das envolventes físicas, sociais, ambientais, etc.

- Quando a Brave New Change se dirige aos investidores, refere como pretende transformar imaginação em inovação, possibilitando aos jovens criativos instrumentos para que explorem possibilidades, em equipa, e procurem vantagens práticas para situações concretas. Faz um

esforço para desenvolver formas de avaliação mensuráveis. Fala nas possibilidades de criar inovação social (específica), de trazer mudanças positivas, de inspirar mudança e satisfação. Brave New Change fala também aos investidores sobre contribuírem activamente para inovação social positiva em parceria com as equipas e os recursos Brave New Change.

Para citar uma vez mais o legado de Wally Olins, Frank Striefler, estratega da consultora Wolff Olins, identifica como um dos “5 princípios do Marketing para 2010”, “Não ser cego em termos de design: com a inovação a ser conduzida pelo design, precisamos de desafiar a nossa compreensão do design [...]. Quando o *design thinking* é aplicado, a resolução criativa de problemas é mais bem sucedida, conduzindo a soluções empresariais verdadeiramente inovadoras, por oposição às melhorias incrementais a que o nosso cérebro esquerdo analítico nos traz”. Frank Striefler acrescenta: “as marcas precisam de aplicar o mesmo rigor exigido pela abordagem humano-cêntrica do *design thinking* [...], a chave está na visão dirigida para a acção” (Wolff Olins, 2010).

Limitações e recomendações para a implementação

No decurso deste projecto, foram desenvolvidos os fundamentos para a implementação desta marca, juntamente com elementos da expressão visual, livro da marca e protótipo da *homepage* do *site*. O grau de aprofundamento justifica-se pelo seu contributo para a definição dos eixos estratégicos da marca. Em fase de execução, importa detalhar as manifestações da marca, nomeadamente a estratégia de comunicação (incluindo aprofundar o desenvolvimento do Livro da Marca). O protótipo para o *site* não foi ainda sujeito a testes de usabilidade.

Quisemos, sobretudo, com os exemplos referidos acima, tornar patentes as regras que devem acompanhar a fase de desenvolvimento das aplicações da marca e fase de implementação, de modo a assegurar a manutenção de um nível extremamente exigente de consistência entre todas as manifestações da marca. Para cada produto, serviço, ambiente, peça de comunicação, demonstração de comportamento, a organização deve aprofundar quais as actividades que faz e que não faz e como as concretiza dentro do quadro estratégico aprovado. Esta é a chave principal para o sucesso da marca.

O mesmo princípio se aplica em todos os momentos de definição do plano de negócio. O

modelo para a sustentabilidade económica da organização tomará decisões sobre investimentos a realizar e que expressam melhor a ambição da marca. O modelo da marca deverá servir de inspiração à construção da estratégia de desenvolvimento do negócio, desde a escolha da forma legal de constituição da organização até aos investimentos em comunicação, recursos humanos, tipo de equipamentos, parcerias, actividades, etc.

Conforme referido na análise, o nome escolhido para a marca deverá ser testado previamente à implementação da marca. Este projecto não avaliou também a segmentação, particularmente em termos geográficos, que permitirá confirmar se a marca deve ter como alvo os estudantes universitários nos principais núcleos urbanos referidos na análise do sector cultural e criativo ou se deverá tomar outras opções. Recomendamos também a realização de *focus groups* focalizados sobre as universidades, consideradas individualmente, para identificação de limitações culturais à categorização das áreas de inovação social (ver protótipo do *site*).

Outras implicações para o desenvolvimento empresarial do projecto

Embora não seja essa a matriz inicial do projecto, a marca Brave New Change poderia evoluir, dadas as suas características, para o formato de *Living Lab*. Os Living Labs integram uma rede europeia, lançada em 2006, de plataformas abertas e em ambientes reais, orientadas para a inovação, através da integração do design centrado no utilizador final e a co-criação de serviços, produtos e estruturas úteis à sociedade. A ENoLL (*European Network of Living Labs*) é uma rede de comunidades de actores envolvidos no processo de inovação, incluindo empresas, investigadores, consumidores e instituições públicas.

A marca pode também ser desenvolvida num contexto mais restrito, por exemplo associada a um território – cidade ou região, e neste caso o mercado limitar-se-á ao contexto geográfico.

Finalmente, apesar da nossa escolha recair sobre o “cenário 2”, importa ressaltar que o “cenário 4” – fixação da marca numa causa social específica -, é uma opção realista, e que pode ser desenvolvida em profundidade como submarca ou mesmo em formato autónomo. Como exemplo, destacamos, desde já, dois desafios que consideramos interessantes “BRAVE NEW CHANGE - consumo” e “BRAVE NEW CHANGE - cidades”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, A. (2002), *Mudança Social em Portugal, 1960-2000, Relatório Preliminar*, <http://www.cidadeimaginaria.org/hc/MudancaSocial.pdf>

BOOZ ALLEN HAMILTON e WOLFF OLINS (2005), *Managing Brands for Value Creation*,
http://www.boozallen.com/media/file/Managing_brands_for_value_creation_final.pdf

BROWN, T. (2009), *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York: Harper Business, 2009.

BROWN, T. (2005), *Strategy by Design*, <http://www.fastcompany.com/magazine/95/design-strategy.html>

BROWN, T. e WYATT, J. (2010), *Design Thinking for Social Innovation*, Stanford Social Innovation Review.

BRUCE, M., *Life Style*. London: Phaidon Press, 2000.

CAVES, R. (2000), *Creative Industries*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

COMISSÃO EUROPEIA (2010), *Volunteering in the European Union, Final Report*, <http://ec.europa.eu/citizenship/eyv2011/doc/Volunteering%20in%20the%20EU%20Final%20Report.pdf>

COMISSÃO EUROPEIA (Educational, Audiovisual & Culture Executive Agency) (2010), *Volunteering in the European Union, Country Report Portugal*, <http://ec.europa.eu/citizenship/eyv2011/doc/National%20report%20PT.pdf>

COMISSÃO EUROPEIA (2010), *Livro Verde - Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas*, Documento em consulta pública online entre 27.04.2010 e 30.07.2010, http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/doc/GreenPaper_creative_industries_pt.pdf

COMISSÃO EUROPEIA (2009), *Design as a driver of user-centred innovation, Documento de trabalho*, http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=2784&use_rservice_id=1

CUNNINGHAM, S. (2009), *From Cultural to Creative Industries: Theory, Industry, and Policy Implications, Relatório Final*, <http://www.acpcultures.eu/pdf/download%20docs/etudes%20et%20rapports/m%C3%A9thodologique/From%20Cultural%20to%20Creative%20Industries.pdf>

CUNNINGHAM, S. (2002) *From cultural to creative industries: Theory, industry, and policy implications*. Media International Australia Incorporating Culture and Policy: Quarterly Journal of Media Research and Resources(102). pp. 54-65.

DAMÁSIO, M. (2007), “Os jovens portugueses e os padrões de uso dos media e TIC”, *Relatório Final*,
http://maus.ulusofona.pt/RELATORIOS_MAU/RELATORIOFINALESTUDODESCRITIVO.pdf

DELICADO, A. (2002), *Caracterização do voluntariado social em Portugal*. Instituto de Ciências Sociais, Lisboa.

EUROPEAN UNION YOUTH ACTION,
http://ec.europa.eu/youth/glance/glance1544_en.htm
European Values Study, <http://www.europeanvaluesstudy.eu/>

EVANS, K. (2002), “Taking control of their lives? Agency in young adult transitions in England and the New Germany”. *Journal of Youth Studies*, 5 (3): 245-269.

FRANCO, R. C. (2005), Universidade Católica Portuguesa e Johns Hopkins University (2005), *O Sector Não Lucrativo Português numa Perspectiva Comparada*, Relatório,
http://www.jhu.edu/cnp/PDF/Portugal_Nat_Rpt_Portuguese.pdf

HILDRETH, J. (2009), *ETC/UNWTO Handbook on Tourism Destination Branding, Draft*,
http://www.jeremyhildreth.com/wp-content/bigfiles/Draft_ETC_UNWTO_Handbook_Tourism_Destination_Branding.pdf

KEA (2006), *The Economy of Culture in Europe*, Relatório elaborado para Comissão Europeia, <http://www.keanet.eu/Ecoculture/Study%20new.pdf>

LONG, M. (2001), ‘Film incentives must remain to win global share’, *The Australian Financial Review* 10 August: 75.

MARKTEST, *Bareme Consumidor*,
http://www.marktest.pt/produtos_servicos/Consumidor/default.asp

MATEUS, A.(2010), *O Sector Cultural e Criativo em Portugal*, estudo encomendado pelo Ministério da Cultura - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, *Relatório Final*, <http://www.gpeari.pt/>

OLINS, W. (2010), *Get emotional*,
<http://www.design-emotion.com/2006/04/07/getting-emotional-with-wally-olins/>

OLINS, W. (2003), *A Marca: Editorial Verbo*, Lisboa

OLINS, W. (2000), *Trading Identities: Why Countries and Companies Are Taking on Each Others' Roles.*: The Foreign Policy Centre. Londres.

OLINS, W. (1995), *New Guide to Identity*. Gower.

OLINS, W. (1994), *Corporate Identity*. Thames and Hudson

PAIS, J. M. (2001), *Ganchos, tachos e biscates: jovens, trabalho e futuro*. Porto: AMBAR, 2001

PAIS, J.M. (1995), *Culturas Juvenis*. Ed. 1ª. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda.

PIMENTA, M. (2005), *Tempo Social*, vol.17 no.2 São Paulo Nov. 2005, consultado online, http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702005000200017

PLANO TECNOLÓGICO (2007), <http://www.planotecnologico.pt/>

RIBEIRO, A. P. (2008), *Os Mitos das Indústrias Criativas*, <http://www.antoniopintoribeiro.com/cms/?os-mitos-das-industrias-criativas,47>

RIES, A. e TROUT, J. (2002), *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Makron Books.

ROODHOUSE, S. (2001), ‘Have the Cultural Industries a Role to Play in Regional Regeneration and a Nation’s Wealth?’ *Proceedings AIMAC 2001: 6th International Conference on Arts and Cultural Management* (ed Jennifer Radbourne). Brisbane, Queensland University of Technology, Julho.

STRIEFLER, F. (2010), *entrada no site em 18 de Janeiro de 2010*, <http://www.wolffolins.com/views>

THE DESIGN COUNCIL (2007), *The Good Design Plan (UK), Report*, <http://www.designcouncil.org.uk/publications/the-good-design-plan/>

THE NATIONAL YOUTH AGENCY (2007), *Young People’s Volunteering and Skills Development, Research Report No RW103*, <http://www.dcsf.gov.uk/rsgateway/DB/RRP/u015217/index.shtml>

UNCTAD, *Creative Economy Report 2008: The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making*, <http://www.unctad.org/Templates/webflyer.asp?docid=9750&intItemID=4494&lang=1&mode=downloads>

UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PORTO, *Relatório de Actividades CASO (Católica Solidária), 2007-8*, <http://www.porto.ucp.pt/site/resources/documents/CASO/Relatório%20de%20Actividades%202007-2008%20CASO.pdf>

WYN, J.e DWYER, P. (1999), “New directions in research on youth in transition”. *Journal of Youth Studies*, 2 (1): 5-21.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

<http://architectureforhumanity.org/>

http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.culture.gov.uk/what_we_do/creative_industries/3275.aspx

<http://www.agenciainova.pt/cgi-bin/eloja21.exe?myid=agenciainova&titles=00&sh=/agenciainova/areas/home.html>

<http://www.brucemaudesign.com>

<http://www.dosomething.org/>

<http://www.europeanvaluesstudy.eu>

<http://www.fastcompany.com/>

<http://www.ideo.com>

<http://www.ideo.com/thinking/focus/social-impact/>

<http://www.fjuventude.pt/?id=638>

<http://www.massivechange.com/>

<http://openarchitecturenetwork.org/>

<http://www.premioindustriasciaticivas.com/>

<http://www.serralves.pt/gca/?id=3069>

<http://www.socialdesignsite.com/>

http://www.ted.com/talks/lang/eng/tim_brown_urges_designers_to_think_big.htmlv

<http://trendwatching.com/trends/generationg/>

<http://vinspired.com/>

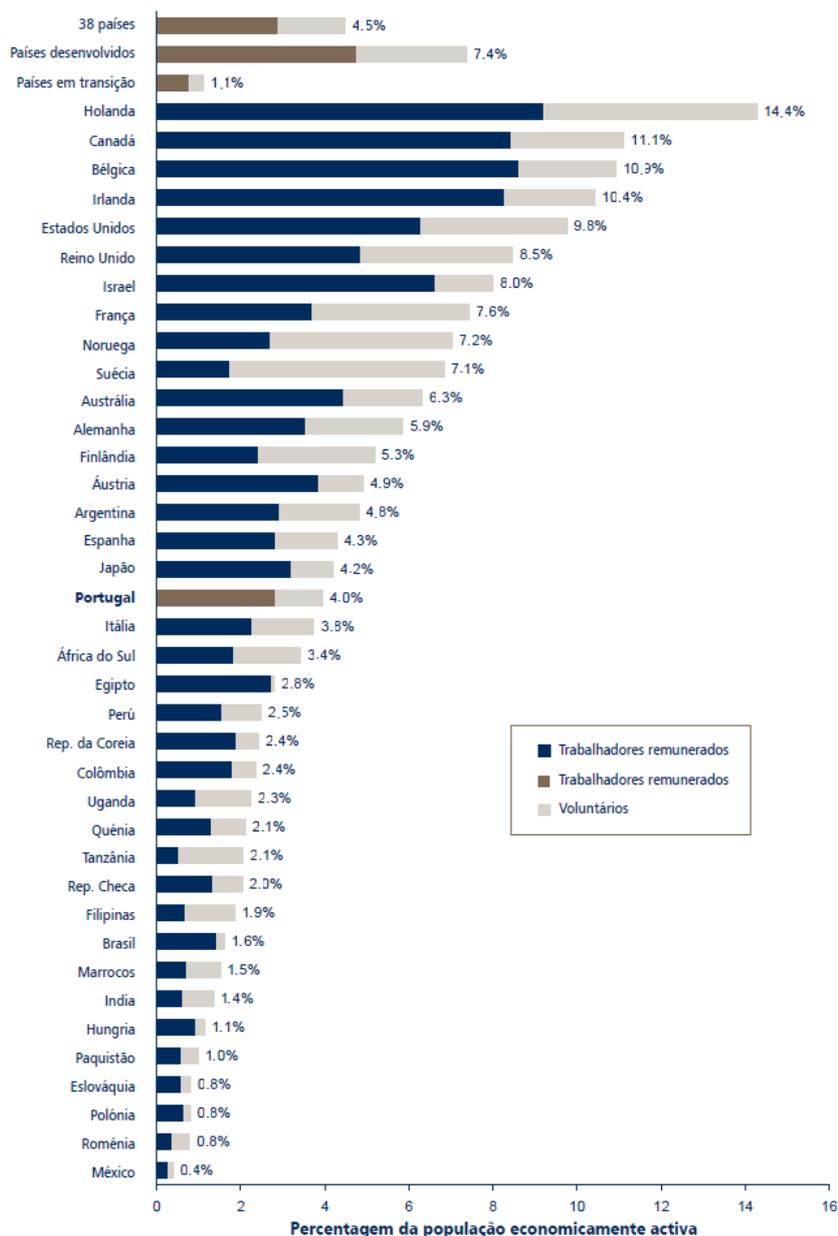
<http://www.wolffolins.com/research/>

<http://youngwritersproject.org/>

ANEXO 1 - O SECTOR SOCIAL NÃO LUCRATIVO

- Notas adicionais

1. Peso relativo do sector social não lucrativo para o emprego nos diversos países



Quadro 1 - Força de trabalho das organizações da sociedade civil em percentagem da população economicamente activa, por país

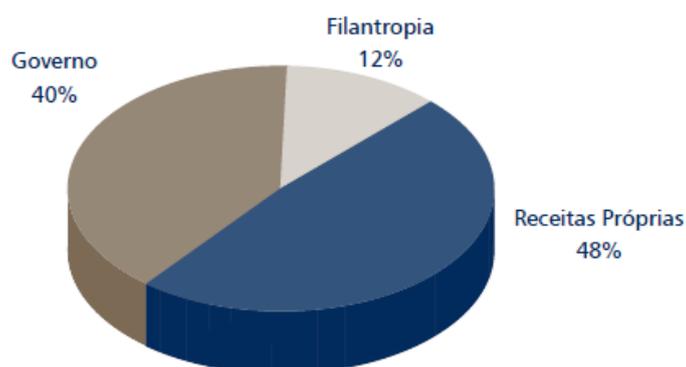
Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins (Franco, 2005)

Espanha (4,3%) e Itália (3,8%) têm mão-de-obra no Sector Social Não Lucrativo com peso

relativo semelhante ao de Portugal. Os países onde a expressão do Sector Não Lucrativo é maior são a Holanda (14,4%), o Canadá (11,1%), Bélgica (10,9%), Irlanda (10,4%), Estados Unidos (9,8) e Reino Unido (8,5).

2. Financiamento do sector social não lucrativo

Os fundos para funcionamento do Sector Não Lucrativo português provêm de várias origens. Foram, em 2002, dominados por receitas próprias (48%), que incluem pagamentos privados por bens e serviços, quotização e rendimento de investimentos; o apoio público e governamental é fonte para 40% dos fundos; a filantropia, que inclui doações individuais, doações de fundações e doações empresariais, representa 12%. (Franco, 2005).



Quadro 2 – Fontes de fundos das organizações da sociedade civil em Portugal

Fonte: Projecto Comparativo do Sector Não Lucrativo da Johns Hopkins (Franco, 2005)

ANEXO 2 – VOLUNTARIADO JOVEM E COMPETÊNCIAS

Notas adicionais sobre o voluntariado jovem e o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais – caso de estudo britânico.

Um estudo, Young People's Volunteering and Skills Development, conduzido em 2006 e 2007 pela The National Youth Agency, do Reino Unido, investigou as competências, conhecimento e atitude dos jovens britânicos envolvidos em acções de voluntariado. A pesquisa, que se focalizou em 207 jovens (ver quadros 1 e 2), também tratou de identificar as competências adquiridas pelos jovens através do voluntariado as quais são susceptíveis de serem transferidas para potenciar empregabilidade.

As conclusões apuram que o voluntariado pode funcionar como um catalisador para que os jovens desenvolvam outras aprendizagens e, em alguns casos, para que retomem a aprendizagem ou aperfeiçoamento que lhes permita desenvolver competências e adquirir novas qualificações.

O trabalho de campo desta investigação também evidencia que os jovens envolvidos em acções de voluntariado podem e conseguem desenvolver auto-confiança e auto-estima, aprofundam competências de comunicação e aperfeiçoam a capacidade para trabalho com outros em equipa.

O estudo revela que um número expressivo de jovens participantes em acções de voluntariado vieram a aprofundar e consolidar competências relacionadas com a área específica a que se dedicaram no voluntariado.

Daí que as conclusões desta investigação destaquem três temas que emergem dos resultados:

1) O alto potencial do voluntariado como contribuição para a aprendizagem e desenvolvimento de competências dos jovens participantes; 2) As competências específicas que os jovens identificaram; 3) A necessidade de mecanismos de promoção dessas competências e desse desenvolvimento.

Em concreto: .

1) O alto potencial do voluntariado como contribuição para a aprendizagem e desenvolvimento de competências dos jovens participantes. O estudo confirma que há disponibilidade para o voluntariado em jovens de todos os grupos sociais, desde os que protagonizam histórias de êxito aos que vivem no limbo em grupos marginais. Muitos dos jovens reconhecem que o voluntariado mudou-lhes a vida. Explicitam ter encontrado no voluntariado uma compensação para a insatisfação acumulada na experiência de vida. Contam ter aprendido a trabalhar em equipa, desenvolvido capacidades para liderança, negociação e resolução de conflitos. Os jovens mostram gostar de dar e de serem vistos a dar; ao sentirem que a sua acção está a beneficiar a comunidade a que pertencem desenvolvem a sua auto-estima à medida que o seu contributo vai sendo reconhecido. A maior parte dos jovens inquiridos neste estudo afirma que o voluntariado os preparou melhor para o emprego, que os ajudou a conseguir entrevistas e trabalho e contribui para que fossem melhores companheiros no local de trabalho.

2) As competências específicas que os jovens identificaram. A maioria dos entrevistados nesta investigação relata que o voluntariado lhes deu ganhos em auto-confiança e em comunicação, para além de competências para o trabalho em equipa. Também identificam terem desenvolvido o sentido da responsabilidade, capacidade de planeamento e de resolução de problemas.

3) A necessidade de mecanismos de promoção dessas competências e desse desenvolvimento. O trabalho de campo identifica claramente a falta de mecanismos de análise sobre a experiência de cada um no voluntariado e a falta de reflexão sobre a sua experiência. Muitos reconhecem que aprenderam através da prática de fazer. Referem que através das competências que vão adquirindo vão ampliando a sua capacidade para assimilar ainda mais novas competências e mencionam a importância de funcionamento de um “círculo virtuoso” de feedback sobre o seu desempenho. No entanto, é constatado que, com frequência, os jovens não chegam a aperceber-se de novas competências adquiridas no decurso da acção ou acções de voluntariado.

As respostas ao inquérito da agência britânica para a juventude revelam que “alcançar um ponto de partida” é a principal motivação para que os jovens adiram ao voluntariado. Consideram geralmente o voluntariado como uma forma de progressão mas outros entendem que é uma forma para ocupar o tempo ou para ampliar o campo de relações e fazer novas amizades. Muitos referem que o voluntariado teve efeitos positivos em outras áreas da sua vida, designadamente por terem adquirido hábitos e métodos de organização, além de ter favorecido o seu encaminhamento para o estudo, em escolas ou centros de formação. Há quem responda “recorro todos os dias a coisas que aprendi durante a prática de ações de voluntariado”.

Auto-confiança, comunicação e trabalho de equipa são os benefícios pessoais mais referidos pelos voluntários inquiridos. (ver quadro 4)

A dimensão social do voluntariado jovem é notória. Os inquiridos citam maioritariamente “fazer amigos” como principal motivação para participarem em ações de voluntariado. Só depois aparece a referência a “ganhar novas competências”. Estão registadas respostas do tipo “ficamos companheiros, divertimo-nos e ajudamo-nos uns aos outros”.

O reconhecimento é essencial, embora para uns baste uma palavra de agradecimento enquanto outros esperam receber uma certidão que qualifique o seu desempenho e que possa contribuir para valorizar o seu CV. Muitos reconhecem que o desempenho em tarefas de voluntariado os ajudou a conseguir trabalho e a arranjar emprego remunerado.

ANEXO 3 - O SECTOR CULTURAL E CRIATIVO EM PORTUGAL

– notas adicionais

Fonte: Relatório “O Sector Cultural e Criativo em Portugal”, Estudo de Augusto Mateus

1. Dimensão do sector criativo e cultural em países europeus e na Europa

O sector cultural e criativo absorve 2,5% da população activa da União Europeia – valor que sobe para 3,1% com a inclusão do emprego gerado pelo turismo cultural.

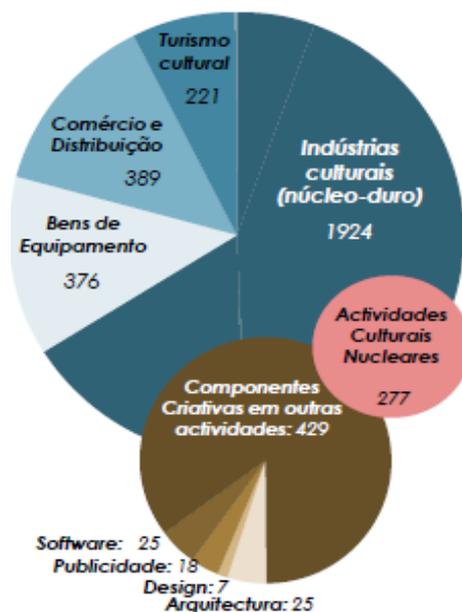
Países	% PIB			% Emprego		Volume de Negócios (mil milhões euros)	
	Comissão Europeia	DCMS(UK) e outros estudos nacionais	OCDE	Comissão Europeia	DCMS(UK) e outros estudos nacionais	Comissão Europeia	DCMS (UK) e outros estudos nacionais
Alemanha	2,5			3,2		126,1	
Espanha	2,3			3,1		61,3	
Dinamarca	3,1	5,3		3,3	12	10,1	23,4
França	3,4		2,8	2,5		79,4	
Finlândia	3,1	3,8		3,7	3,2	10,7	12,6
Letónia	1,8	4,0		3,2	4,4	0,5	0,8
Lituânia	1,7	0,2		2,3	4,0	0,8	0,6
Holanda	2,7			4,2	3,2	33,4	8,4
Portugal	1,4			2,3		6,4	
Polónia	1,2	5,2		1,9		6,2	8,7
Suécia	2,4	9,0		3,6	10,0	18,1	
Reino Unido	3,0	6,8	5,8	3,8	4,3	132,7	165,4
Europa	2,6⁽¹⁾			3,1⁽²⁾		654,0⁽¹⁾	
Austrália			3,1				
Canadá			3,5				
EUA			3,3				

Quadro 1 – Dimensão do sector criativo e cultural em países europeus e na Europa

Fonte: KEA (2006), *The Economy of Culture in Europe*; OCDE (2007), *International Measurement of the Economic and Social Importance of Culture*.

(1) 30 Países: UE-27, Islândia, Noruega e Liechtenstein; (2) UE-25 (inclui turismo cultural)

2. As grandes componentes do sector cultural e criativo



Quadro 2 - Contributo para a Criação de Riqueza (VAB) (valores em milhões de euros)

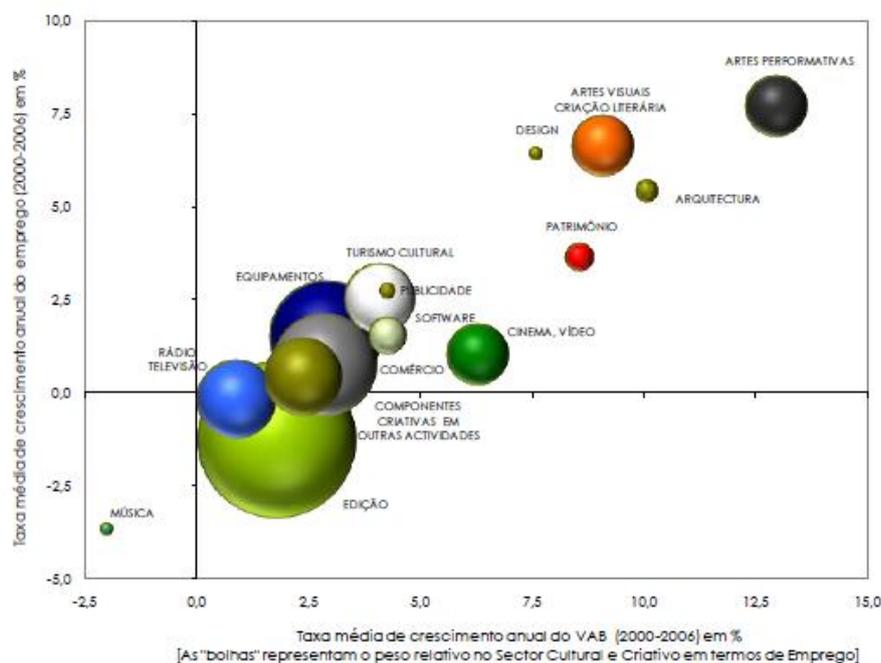
Fonte: Mateus (2010).

- O contributo do domínio das **indústrias culturais** é polarizado pela Edição que surge como o sector mais relevante (34%), seguindo-se a Rádio e Televisão (13%), as actividades de distribuição e comércio dos bens e serviços culturais e as actividades de fabricação, distribuição e comércio de equipamentos estritamente necessários ao consumo dos bens culturais (10,5% e 10,2%, respectivamente), o Turismo Cultural (6,0%) e o Cinema e Vídeo (4,5%), com a Música assumir um peso muito limitado (0,2%);

- O contributo do domínio das **actividades criativas** é sobretudo resultante da penetração da criatividade nas restantes actividades económicas, que se traduz num VAB de cerca de 430 milhões de euros (11,6% do total), na media em que o contributo das actividades criativas autónomas se revela ainda relativamente escasso, liderado pela Arquitectura e Serviços de Software (0,7% para cada um destes subsectores);

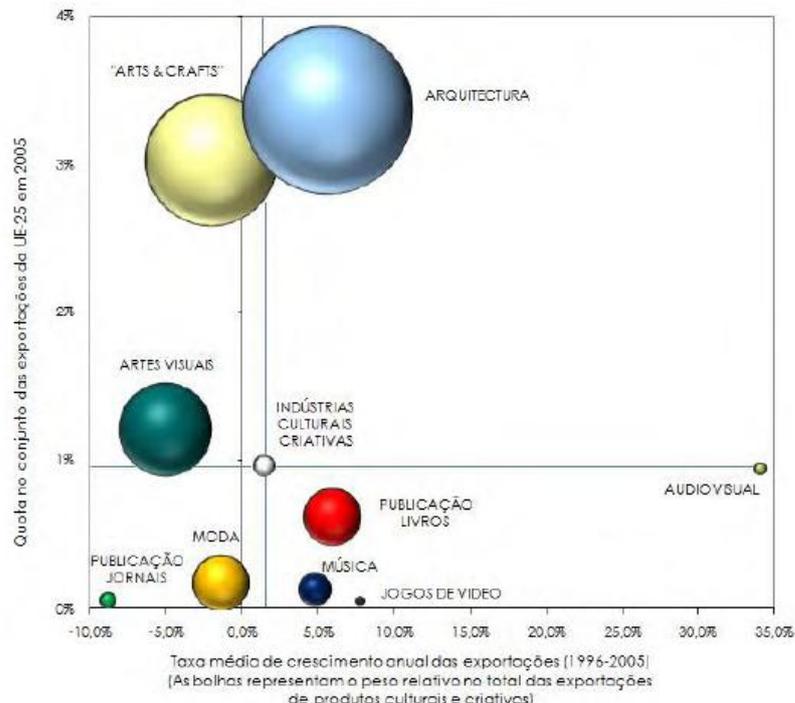
- As Artes performativas (3,9%) e as Artes Visuais e de Criação Literária (2,7%) constituem os sectores mais relevantes no domínio das **actividades culturais nucleares**.

3. Peso relativo do sector cultural e criativo em termos de emprego



Quadro 3 - Peso relativo do sector cultural e criativo em termos de emprego
Fonte: Mateus (2010).

4. Peso relativo total das exportações portuguesas de produtos criativos e culturais



Quadro 4 - Exportações (Estrutura, Quota de Mercado e Taxa de Crescimento)
Fonte: Mateus (2010).

5. Dinâmica das Exportações

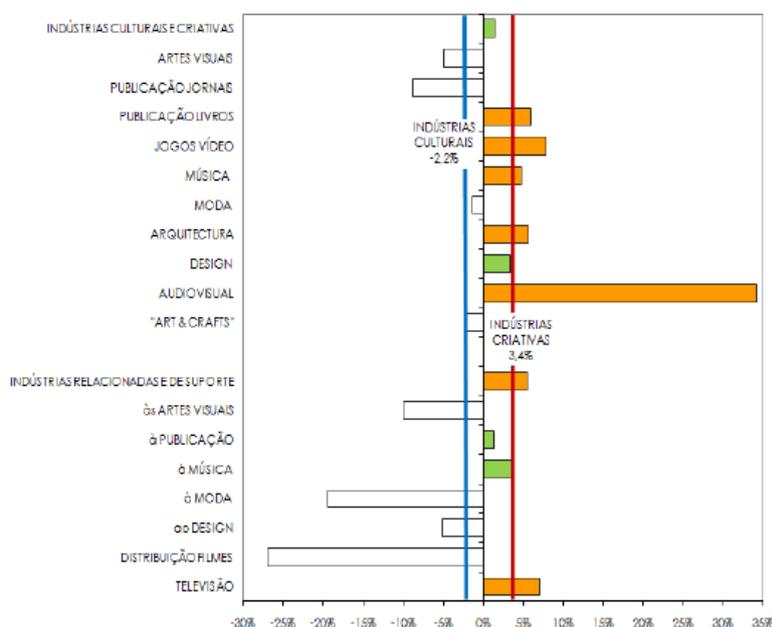
O ritmo de crescimento das exportações portuguesas de produtos criativos e culturais entre

1996 e 2005 ficou muito aquém da média europeia (14% face a 51%).

As categorias que registaram um crescimento mais acentuado das exportações são aquelas cujo peso na estrutura de exportações de serviços criativos e culturais é ainda muito pouco expressivo – nomeadamente os produtos audiovisuais e novos media.

O artesanato e outras expressões culturais tradicionais, categorias que mais contribuem para o total das exportações portuguesas registam no mesmo período crescimentos bem menos significativos ou até mesmo negativos.

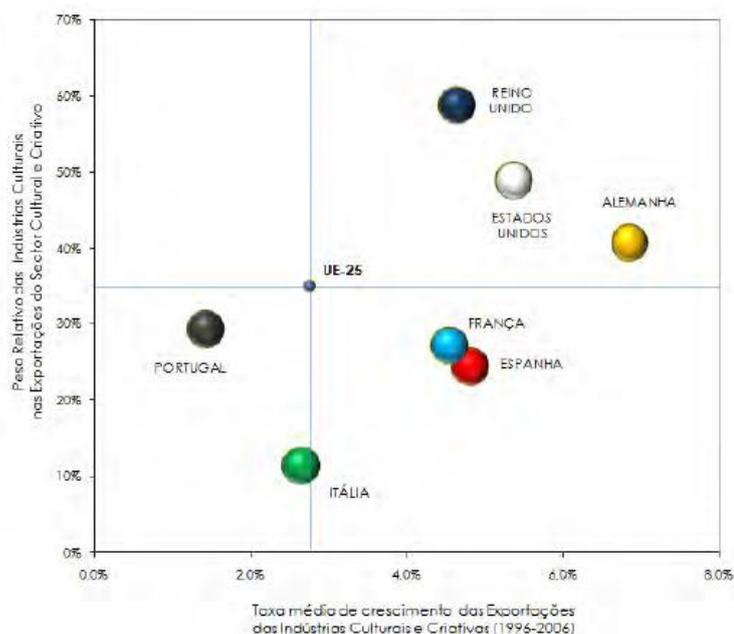
As exportações de serviços criativos e culturais com origem no mercado português ascenderam a 870 milhões de dólares, aos quais há que somar 60 milhões associados a direitos de propriedade. Ao contrário do verificado ao nível dos produtos, a taxa de cobertura das importações pelas exportações de serviços registou uma tendência crescente na última década, muito em virtude do dinamismo das exportações de serviços de publicidade e arquitectura que, em 2005, representam cerca de metade do total de exportações nacionais de serviços criativos e culturais. As exportações contabilizadas através dos direitos de propriedade registam igualmente um significativo crescimento.



Quadro 5- Dinâmica de evolução das exportações do sector cultural e criativo

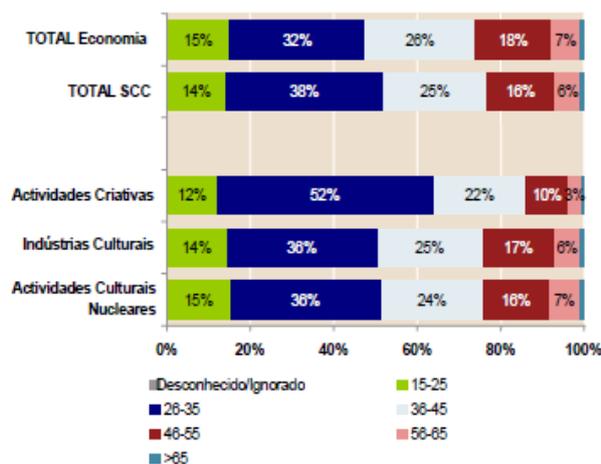
Fonte: UNTAD, in Mateus, (2010)

6. Estrutura e dinâmica das exportações do sector – Análise de benchmarks (1996-2006)



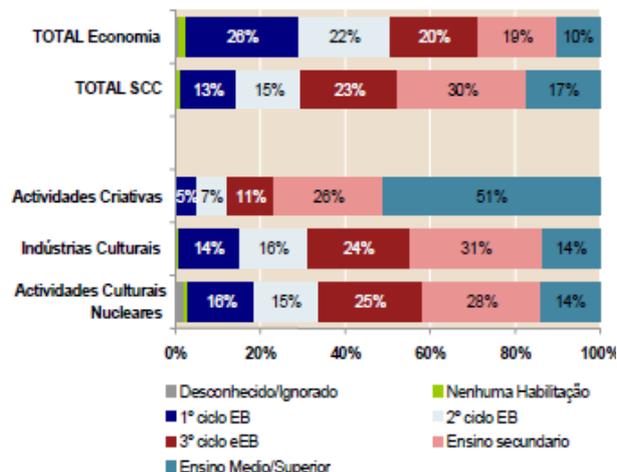
Quadro 6 - Dinâmica de evolução das exportações do sector cultural e criativo
 (taxa média de crescimento anual 1996-2006)
 Fonte: UNCTAD, EUROSTAT, in Mateus (2010)

7. Caracterização do emprego no sector



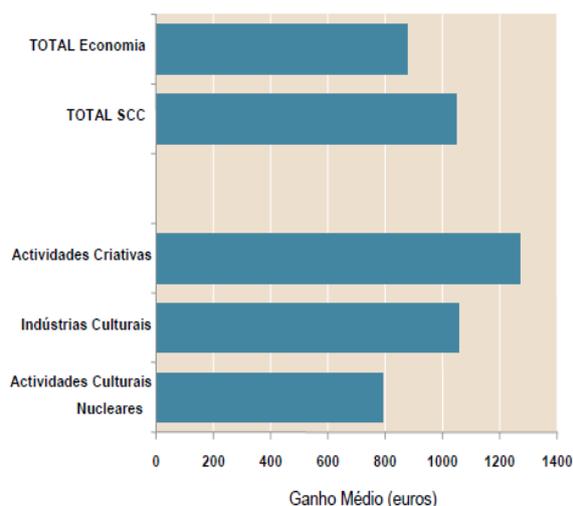
Quadro 7- Caracterização do emprego no sector cultural e criativo - IDADE

Fonte: Cálculos AM&A, Quadros Pessoal, MTSS.
 In Mateus (2010)



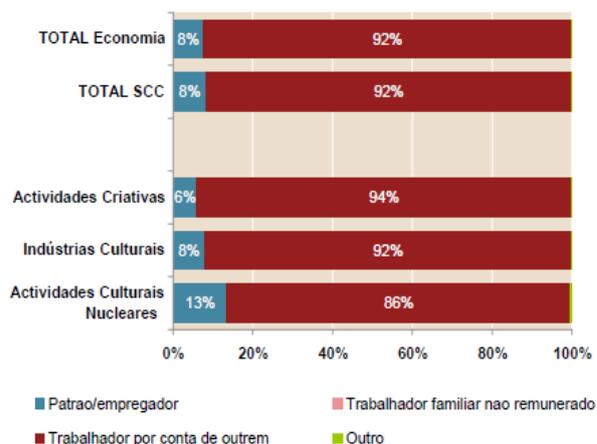
Quadro 8- Caracterização do emprego no sector cultural e criativo - HABILITAÇÕES

Fonte: Cálculos AM&A, Quadros Pessoal, MTSS
 In Mateus (2010)



Quadro 9- Caracterização do emprego no sector cultural e criativo - GANHO MÉDIO

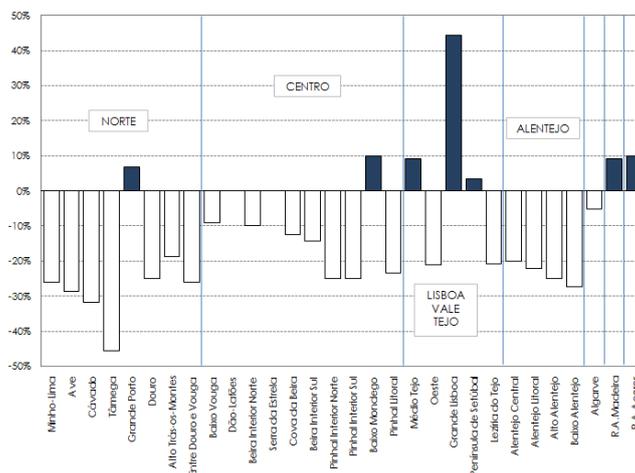
Fonte: Cálculos AM&A, Quadros Pessoal, MTSS. In Mateus (2010)



Quadro 10- Caracterização do emprego no sector cultural e criativo - SITUAÇÃO PERANTE O TRABALHO

Fonte: Cálculos AM&A, Quadros Pessoal, MTSS. In Mateus (2010)

11. Especialização das regiões portuguesas no sector cultural e criativo



Quadro 11- Especialização das regiões portuguesas no sector cultural e criativo

[diferença em % do peso relativo da região nos estabelecimentos do sector e da economia nacional no seu conjunto]

Fonte: Cálculos AM&A, Quadros Pessoal, MTSS. in Mateus (2010)

ANEXO 4 -INQUÉRITO EXPLORATÓRIO

“As Indústrias Criativas e a entrada no mercado de trabalho”

Inquérito por questionário dirigido a estudantes universitários ou jovens profissionais do sector das indústrias criativas.

O inquérito auto-administrado foi preenchido online a partir da disponibilização de um endereço electrónico para uma plataforma onde se encontrava alojado. A amostra por conveniência, incluiu jovens com formação académica, completa ou em curso, nas áreas das Indústrias Culturais e Criativas. Os inquiridos tinham menos de trinta anos e habitavam na área metropolitana de Lisboa. Os inquéritos foram realizados nos dias 3 a 6 de Março de 2010. Foram validados 89 depoimentos.

A amostra não cumpre os critérios para amostras aleatórias, tendo a amostragem sido feita por conveniência. Considera-se este questionário como um instrumento de natureza exploratória. Os resultados não podem ser extrapolados para o universo em que se insere a amostra.

O inquérito individualizou, na recolha de dados pessoais, o sector da ICC em que os participantes se inserem em termos de formação académica / especialização e o estágio da sua formação académica / inserção no mercado de trabalho. Incluiu oito questões “fechadas” sobre as ICC. Os participantes foram inquiridos sobre o seguinte:

- experiência pessoal de contacto com as ICC – expectativas iniciais e caracterização;
- formação académica para o exercício da actividade profissional;
- mercado de trabalho das ICC em Portugal e organização da carreira profissional;
- caracterização da actividade.

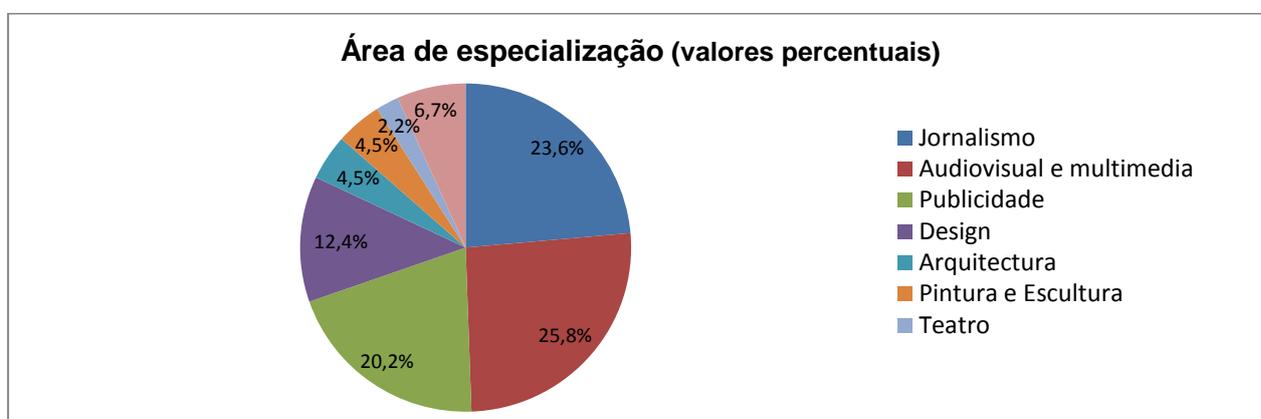
No decurso do inquérito, face ao elevado número de inquiridos que afirmavam já ter desenvolvido trabalhos não remunerados e também perante o elevado número de respostas afirmativas à participação em trabalhos para causas sociais, foi sentida a necessidade de aprofundar a compreensão sobre as expectativas que os inquiridos formam sobre alguns tipos de prestação, enquanto factor de empregabilidade. Foi, então, desenvolvido um inquérito adicional com uma pergunta mais. Foram convidados a responder 12 alunos, através de inquérito escrito, disponibilizado online através do fornecimento de um endereço Web. Todas

as respostas foram validadas.

Para a análise dos dados recolhidos, optou-se pela estatística descritiva, contagem de frequências, em face do tamanho da amostra e da impossibilidade em adquirir-se dados de caracterização da população universo.

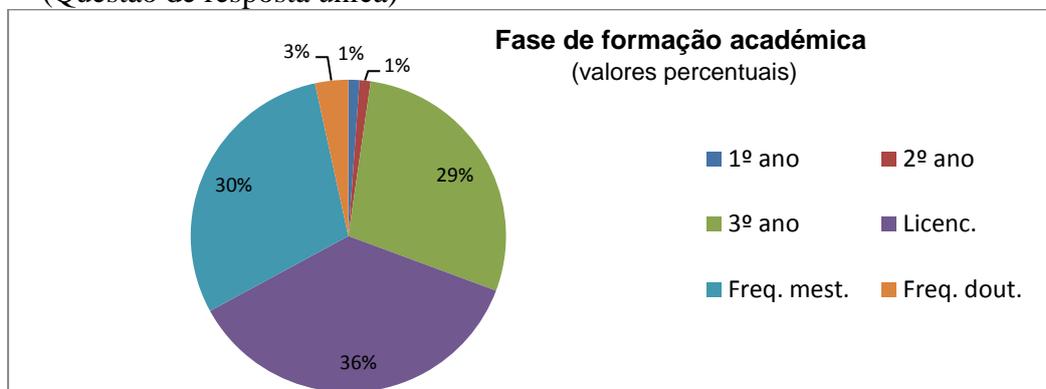
ANÁLISE QUANTITATIVA DAS RESPOSTAS AO INQUÉRITO N=89

1. Respostas à pergunta “Indique a sua área de estudo/especialização” (Questão semi-aberta e de resposta única)



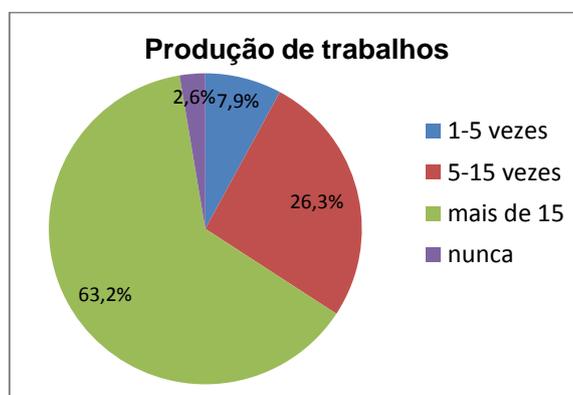
A amostra não é equilibrada, com uma maior presença de jovens das áreas de Jornalismo, Audiovisual e Multimédia e Publicidade.

2. Respostas à pergunta “Em que fase da sua formação académica se encontra?” (Questão de resposta única)



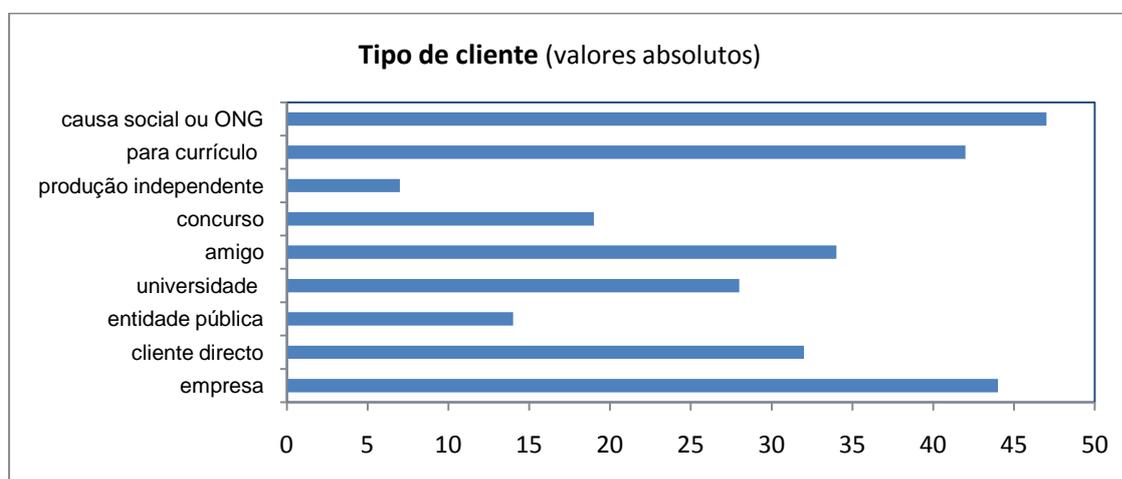
O conjunto das respostas apresenta uma distribuição concentrada no último ano da licenciatura, pós-licenciatura e frequência de mestrado.

3. Respostas à pergunta “Já produziu profissionalmente trabalhos relacionados com a área de estudo/especialização?”
 (Questão de resposta única)



Mais de sessenta por cento dos inquiridos já tinha produzido mais de quinze trabalhos profissionais. Um quarto dos inquiridos tinha produzido entre cinco e quinze trabalhos.

4. Respostas à pergunta “Se respondeu positivamente à pergunta anterior, indique o tipo de cliente”
 (Questão de resposta múltipla)



A grande maioria dos inquiridos já teve prestações para causas sociais ou organizações não governamentais. A maioria já fez trabalhos para empresas. Mais de metade afirmou ter feito trabalhos para melhorar o seu currículo e para amigos ou para a universidade.

Apenas vinte já produziram para participar em concursos e quinze trabalharam para entidades públicas. Menos de dez afirmaram fazer produções independentes.

5. Respostas à pergunta “Descreva as primeiras experiências de contacto com as Indústrias Criativas”
 (Questão de resposta única)

- Grau de exigência percebida



- Grau de preparação

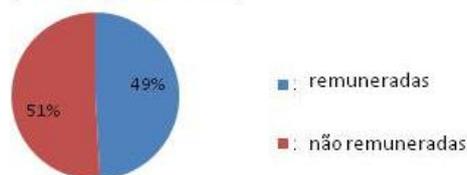


Vinte e seis inquiridos responderam que as primeiras experiências podiam ter sido melhores; aproximadamente o mesmo número sentiu que o cliente esperava que o inquirido dominasse outros conhecimentos. Também cerca de vinte e cinco dos inquiridos considerou que o nível de exigência esteve abaixo das suas expectativas. Só dezanove sentiram que não estavam bem preparados para as tarefas que aceitaram produzir.

- a) Respostas à pergunta “As primeiras experiências profissionais foram remuneradas?”

(Questão de resposta múltipla)

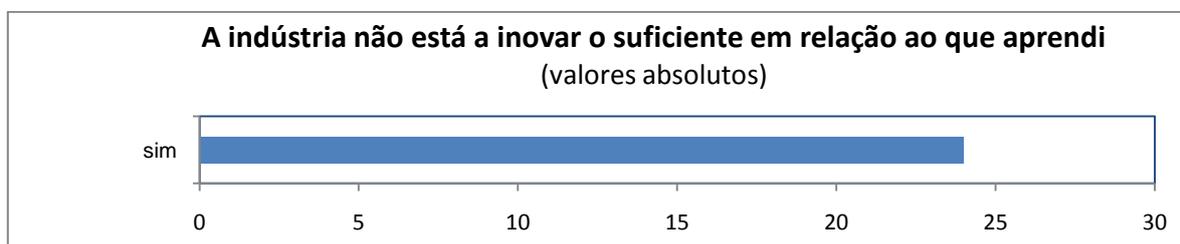
Remuneração das primeiras produções
 (valores percentuais)



Cerca de metade dos inquiridos respondeu positivamente e metade negativamente. Mais de metade dos inquiridos escolheu as duas opções, evidenciando diferenças entre as diversas produções realizadas em termos de remuneração.

6. Respostas à pergunta “**A indústria está a inovar o suficiente em relação ao que aprendeu?**”

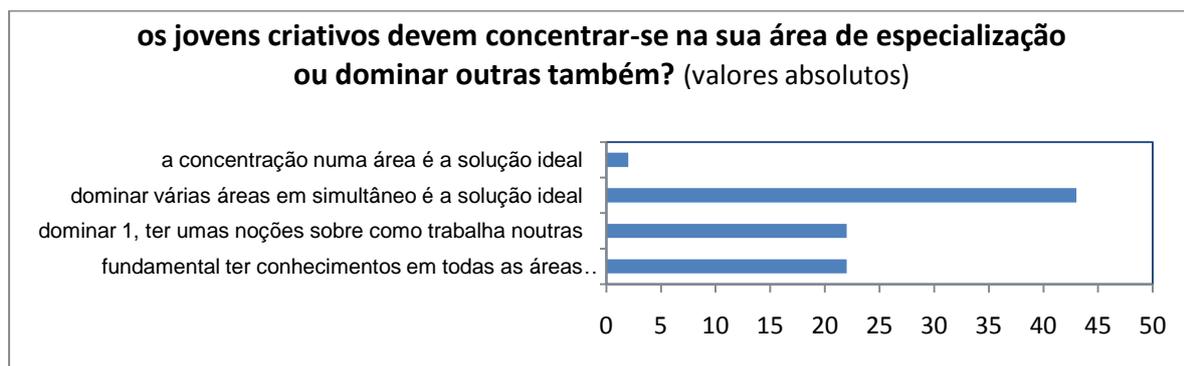
(Questão de resposta única)



Menos de 30% dos inquiridos sente que a indústria não está a inovar o suficiente em relação ao que aprendeu.

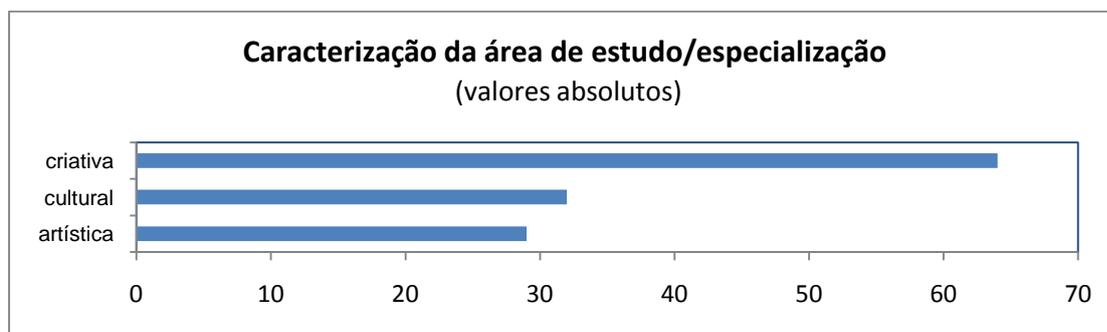
7. Respostas à pergunta “Na sua opinião, os jovens criativos devem concentrar-se na sua áreas de especialização ou dominar outras também?”

(Questão de resposta única)



Apenas três dos inquiridos consideram que a concentração numa só área de especialização é o ideal. Mais de 50% pensa que se deve dominar várias áreas em simultâneo; vinte e dois inquiridos considera que se deve ter algumas noções sobre outras áreas de especialização para além da nuclear; um número igual considera imprescindível ter conhecimentos em todas as áreas envolvidas numa produção.

8. Respostas à pergunta “Caracterize a sua área de estudo/especialização no âmbito do mercado”
 (Questão de resposta múltipla)

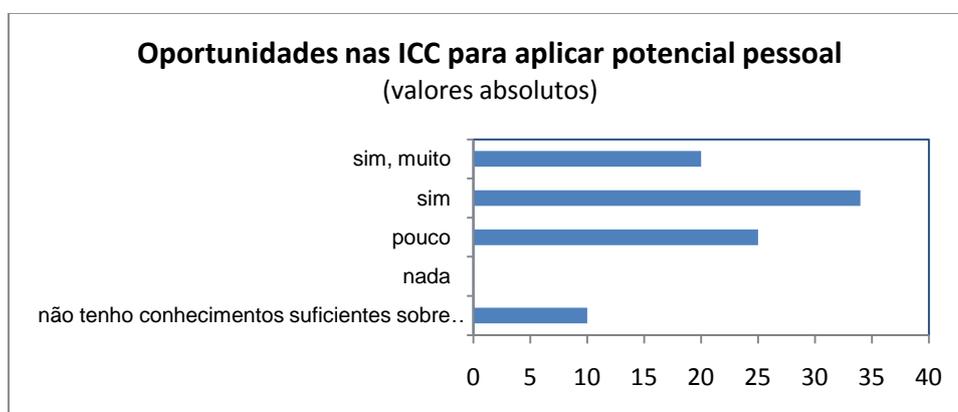


64 dos 89 inquiridos classifica a sua área de especialização como “criativa”; 32, classificaram como “cultural” e 29 como “artística”.

Esta pergunta é de resposta múltipla.

9. Respostas à pergunta “Na sua opinião, as indústrias criativas em Portugal oferecem oportunidades profissionais estimulantes para a aplicação do seu potencial pessoal?”

(Questão de resposta única)



Cerca de 30% dos inquiridos considera que as indústrias criativas em Portugal oferecem oportunidades profissionais estimulantes para a aplicação do seu potencial pessoal, 25% responderam “sim, muito, a esta questão. Dezanove inquiridos responderam não ter conhecimentos suficientes sobre o mercado para poderem responder a esta questão.

10. Respostas à pergunta “Como prevê desenvolver a carreira profissional?”

(Questão de resposta única)



Trinta e cinco dos inquiridos afirma pretender abrir uma empresa com um grupo de amigos; as respostas dos restantes inquiridos distribuem-se de forma equilibrada pelas restantes respostas.

QUESTIONÁRIO ADICIONAL

N=12

Respostas à pergunta “Na sua área de especialização / formação académica, quais considera serem as escolhas que podem abrir portas para entrar no mercado de trabalho:

- Os doze inquiridos acham que é útil, sem dúvida, “colocar o portfolio em sites que disponibilizam redes de contactos”. Onze consideram importante, sem dúvida, “investir na produção do portfólio” e “ter uma boa rede social online”.
- Sobre a utilidade de uma rede social off-line, apenas cinco acham que talvez seja útil e outros cinco acham que sim.
- “Produzir trabalhos para causas sociais / cidadania”: cinco responderam “sim”, dois “muito boa ideia e cinco “sem dúvida”.
- Nove respondem sim à utilidade de “produzir trabalhos para organizações sem fins lucrativos”, dois respondeu que é, sem dúvida, um respondeu que talvez.
- Sobre “participar em produções em redes colaborativas sociais”, dez responderam que é útil, “sem dúvida”, um acha que é muito boa ideia e um respondeu que sim.

assume visibilidade estratégica na *homepage*. Ao contrário de outros sites, onde a participação dos utilizadores está remetida para zonas específicas no site, aqui isso só acontece no espaço “Universidades”, que poderá ter outro tipo de audiências. Em todas as outras áreas do site, a colaboração, co-geração e formato redes sócias está inserida no site com qualquer outro conteúdo. Para fazer um paralelo com um exemplo equivalente: há uns anos, os sites colocavam os ficheiros vídeo em zonas dedicadas dos sites; hoje, vídeos e outros conteúdos multimédia fazem parte da narrativa dos sites. O mesmo se passa no site Brave New Change.

Fazendo rolar a barra horizontal superior...



Fig. 16 – Homepage, menu “Participar”



Fig. 17 – Homepage, menu “Criativos”



Fig. 16 – Homepage, menu “Ideias”

Os menus principais desta barra horizontal encaminham os utilizadores para três áreas distintas:

-“**PARTICIPAR**” é um organizador dos temas activos, para participação, contributos e conhecimento. Considerou-se que a realidade portuguesa sobre causas sociais pode ser agrupada em sete categorias: **Artes e Cultura, Cidades, Comunidades, Bem-estar, Vida saudável, Ambiente, Educação**. Estas categorias subdividem-se para encaminhar os utilizadores para zonas do seu interesse pessoal. Note-se a opção tomada por uma visão positiva, estando também os grandes problemas sociais incluídos nestas categorias. A organização trata-os com respeito, mas com olhar atento às possibilidades de introduzir inovação.

- “**CRIATIVOS**” é outro organizador, ajudando os utilizadores a encontrar actividades ligadas à sua área directa de especialização: Audiovisual, Multimédia, Jornalismo, Edição, Design, Arquitectura, Criação Literária, Artes Visuais, Artes Performativas, Música, Marketing e Publicidade. É também rede de contactos e potenciador de parcerias.

- “**IDEIAS**” é um organizador para as áreas de conhecimento e inspiração, organizado em cinco categorias: **Pensar, Mudar, Conectar, Inspirar, Sustentabilidade**. Inclui artigos, manuais, guias práticos, boas práticas, testemunhos pessoais - que muitas vezes são remetidos para “ilhas” dentro dos sites, mas que neste site estão no primeiro plano, integrados como valor para o conhecimento.

Na barra horizontal de topo encontram-se o *link* para projectos em curso nas **universidades**; espaço notícias e links para redes sociais, onde deverá ser feito um investimento sério e dedicado.

Conteúdos texto /programas desenvolvidos para ilustrar manifestações da marca

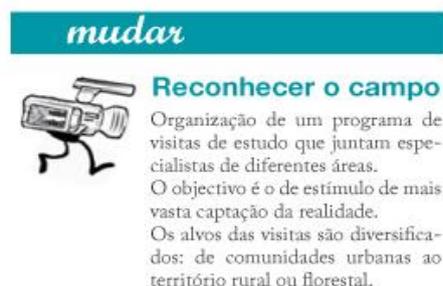


Fig. 19 – Homepage, Logótipo e texto do programa “Reconhecer o campo”

- “**Reconhecer o campo**” é uma iniciativa importante enquanto manifestação da marca: saídas de campo para “ver com outros olhos” a realidade, é um programa regular da iniciativa, convidando especialistas e cruzando competências no campo. Algumas séries temáticas serão abertas ao público, outras serão dedicadas a grupos de participantes. As edições abertas ao público podem ser fonte de receitas e considerado como doações para causas sociais.

- “**Actividades em curso**”. Apresentam-se seguidamente os conteúdos colocados na *homepage*, por serem simulações de produtos da marca e representarem o tipo de actividade que será desenvolvida:

1.

CIDADES.

**É NA RUA QUE ESTÁ
A INSPIRAÇÃO**

Renova o teu bairro



“Estudantes da Faculdade de Arquitectura de Lisboa, da Escola de Saúde Pública, do ISCTE, da Escola Superior de Gestão e da Escola Superior de Comunicação Social criaram um plano de renovação urbana de um bairro.

Conceberam o plano de implementação da renovação, um programa de marketing e um plano de envolvimento da comunidade, para além do design de um novo centro comercial partilhado, o Espaço Sustentável Greenstore. Propõem que a gestão do projecto seja assumida pela Sociedade de Desenvolvimento X em parceria com M Engenharia e outros parceiros.”

2.

PENSAR DIFERENTE.

MELHOR DE BICICLETA



“Recém-licenciados em audiovisual, jornalismo, multimédia e comunicação organizam um evento de apresentação de uma campanha da “Associação Melhor Saúde” para que maior número de cidadãos passe a usar a bicicleta na deslocação para o trabalho e nas idas às compras. Também projectam o portal online da campanha e concebem e editam vídeos de pequeno formato para apoio à campanha.”

3.

INSPIRAR

AS CALORIAS CERTAS



“É uma solução de design para visualizar a dieta ideal. Peritos concebem um mapa com dezenas de elementos que integram a alimentação diária e exibem que porção exacta de cada um desses elementos significa 200 calorías. Mostram, por exemplo, como um prato cheio de bróculos tem tantas calorías quanto uma colher de café de manteiga de amendoim.

Estudantes de imagem, de webdesign, de nutrição e de saúde pública desenvolvem a ideia em campanhas orientadas para alvos específicos e genéricos, designadamente escolas, empresas, centros comerciais.”

4.

**ENSINAR
DESENVOLVIMENTO
SUSTENTÁVEL**



“Um grupo de jovens de cursos nas faculdades de Economia B, Instituto Design do T, Relações Públicas e Comunicação Empresarial na C, Agronomia da S e Higiene e Saúde Alimentar Y, juntaram-se para incitar e mobilizar agricultores do concelho de Odemira para a montagem um serviço eficaz de preparação, embalagem, distribuição e venda de saladas confeccionadas com produtos das hortas da região, no Festival do Sudoeste.

Os milhares de campistas que todos os anos, no começo de Agosto, se deslocam para os

arredores da Zambujeira do Mar para aí viverem os cinco dias deste festival de música são sensibilizados para comer saudável com produtos locais.

Ao mesmo tempo, os agricultores são motivados para mais iniciativa, imaginação e eficácia na apresentação e distribuição dos seus produtos. – A seguir vão vender para as praias? Também com sumos e batidos naturais de frutas da região.”

ANEXO 6 - LIVRO DA MARCA

livro da marca

BRAVe NeW
CHANgE

conteúdo

Sobre nós

3. inspiração
4. como vemos as coisas
6. o que é a Brave New Change?
10. a nossa ambição
11. a nossa estratégia
12. as nossas audiências
13. como funciona a Brave New Change ?

Expressão visual

14. tom de voz
15. palavras de que gostamos
16. strapline
17. logótipo
18. como usar o logótipo
19. o logótipo e os fundos
20. as cores
21. o logótipo nas submarcas
22. tipos de letra
23. tipos de imagens
24. estilo fotográfico

o nome **Brave New Change** é inspirado no romance Admirável Mundo Novo, “Brave New World”, escrito em 1932 por Aldous Huxley.

A escolha deste nome é um apelo ao humanismo e à iniciativa individual.

É também, e sobretudo, uma metáfora sobre o valor da criatividade para as nossas sociedades e um forte elogio à capacidade dos jovens para manterem o seu espírito... “*selvagem*”.



observar o quotidiano, sentir a experiência, ouvir, ver em cada projecto a oportunidade para inovar, procurar soluções, procurar mais longe, ouvir, fundir, visualizar, testar e tentar de novo, ouvir mais perto, sentir, encontrar. resolvido.

soluções que parecem certas, funcionam bem, têm óptimo aspecto, deixam as pessoas satisfeitas.





a melhor inovação e criatividade acontece na intersecção entre disciplinas.

somos interdisciplinares, transversais, flexíveis, multidisciplinares, multiculturais, permeáveis.

a nossa especialidade: misturar. pessoas e criativos, criativos com criativos, práticas e visões. no ambiente certo. deixar fermentar. celebrar a criatividade.



**BRAVe New
CHANGe**

o que é?

plataforma empenhada em soluções visionárias baseadas em acções participativas de produção criativa.

trazer inovação social através da prática, análise, partilha e aprendizagem.

BRAVE CHANGE

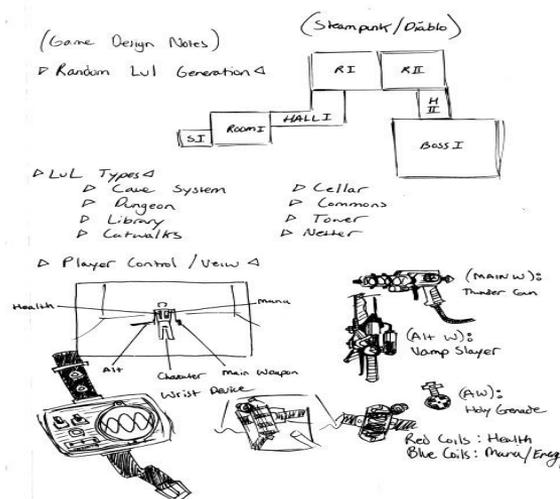
VALENTES

gostamos

de problemas
complexos
exigentes

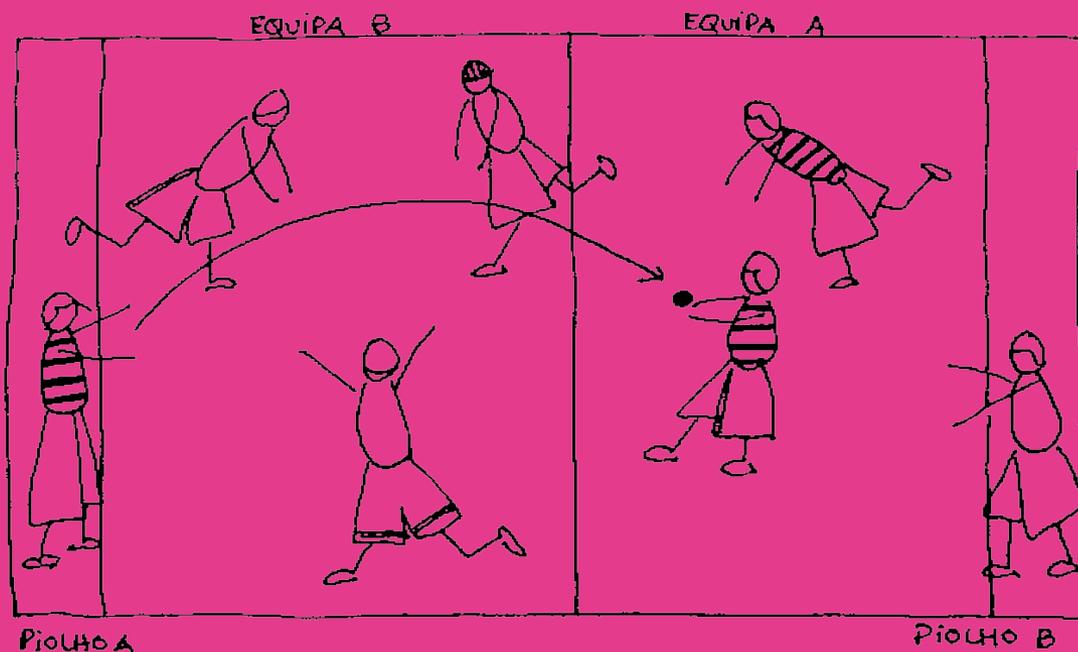
que fazem pensar

e de os resolver



OUSADOS

fazemos equipa com os jovens criativos que vão começar agora e ainda não sabem onde vão chegar



NEW
gE
HO





AMBICIOSOS

deitamos fora boas ideias.
bom não chega.

e se mudássemos mesmo
a sério?

CHANGE
CHANGE

ideia central

criatividade 360°



Ajudar a converter a imaginação dos jovens criativos em inovação



Criar ambientes óptimos para expandir a criatividade

BRAVe New CHANGE
CHANGE

a nossa ambição



Inovação social
situações reais,
projectos reais,
soluções realistas.

Sustentabilidade:
soluções que
respeitam o
ambiente e a
cultura e que são
robustas





Ousados:
encaramos
as situações
de frente



Novo, inovar:
confiamos na
força
transformadora
dos jovens
criativos

BRAVe New
CHANGE
CHANGE

a nossa estratégia



**Modelos
colaborativos.**
na observação,
compreensão,
insight,
adaptação

Inspirar: as boas
soluções tocam
as pessoas e
inspiram
sentimentos
positivos

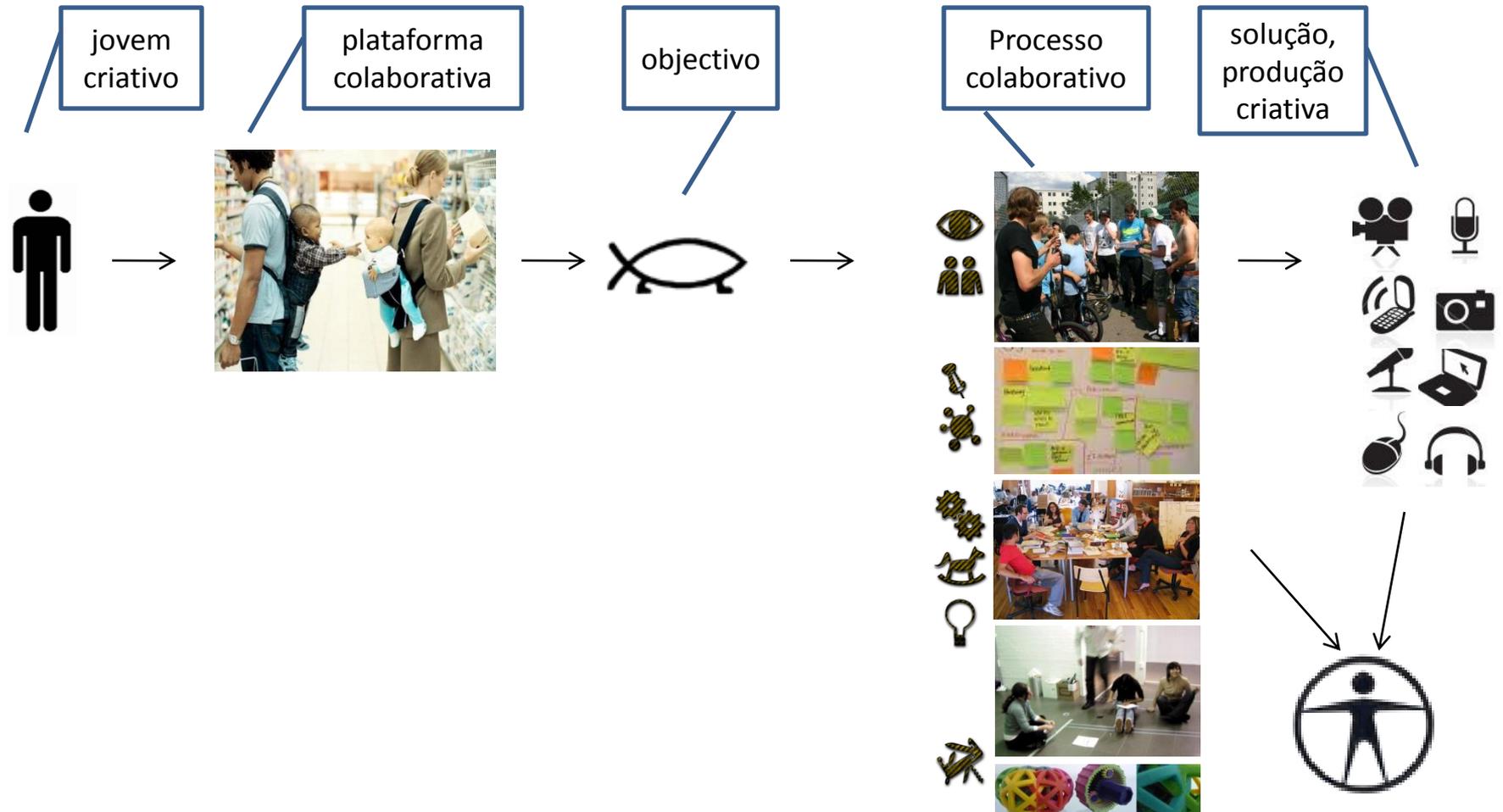




as nossas audiências: jovens criativos



como funciona a Brave New Change ?



tom de voz

Personalidade da marca: Celebrar a criatividade, demonstrar o *design thinking* como estratégia para resolver situações complexas, “can do”, mente aberta, ouvir os outros, gosta de equipas e de partilhar conhecimento. O formato de relacionamento é colaborativo, aberto. Mas a marca conduz. É transparente e honesta.

directo
positivo, “consequimos fazer”
levanta questões
honesto e sincero
contemporâneo
Sem inclinação política.
Não trata as audiências por tu.



ousados
exploramos outros ângulos
e não temos medo de parecer ridículos

audazes

possibilidade

palavras de que gostamos

juntos

inteligência

transformar

perspectiva

práticos

tentar

protótipo

tentar outra vez

perspicaz

celebrar

dar

sustentável

imaginar

criar, criar, criar

intuição

construir

strapline

misturamos ideias. _____* . editamos aplicações.

*** espaço para os jovens criativos**

A *strapline* explica o que fazemos, em tom claro e directo. Tem uma dinâmica original de diálogo, indicativa do modo como se relaciona com a sua audiência: através de um espaço em branco com a sugestão de preenchimento pelos jovens criativos, a *strapline* evidencia o papel activo das audiências em tudo o que a marca faz, inclusive, na definição da expressão visual.

logótipo

o logótipo tem quatro variações que cobrem todas as aplicações.

na internet, é acrescentado e invertido o último elemento do nome, simbolizando o seu reflexo, o outro lado da mudança.

tipo de letra: Helvetica Neue bold

BRAVe NeW
CHANGE

BRAVe NeW
CHANGE
CHANGE

material
impresso



online



como usar o logótipo

O logótipo da marca só pode ser usado no formato apresentado



The correct logo format consists of two lines of text. The first line is "BRAVe NeW" and the second line is "CHANGE". The letters 'e' and 'g' are lowercase, while all other letters are uppercase. The colors are: 'B' is yellow, 'R' is blue, 'A' is green, 'V' is pink, 'e' is black, 'N' is black, 'W' is black, 'C' is black, 'H' is black, 'A' is black, 'N' is black, 'g' is green, and 'E' is black.

Não fazer isto ao logótipo:



An incorrect version of the logo where the letters are not aligned. The 'A' in 'CHANGE' is shifted to the right, and the 'g' is shifted to the left, making the text look disjointed.



Another incorrect version where the letters are not aligned. The 'V' in 'CHANGE' is shifted to the right, and the 'g' is shifted to the left, making the text look disjointed.



An incorrect version where the letters are not aligned. The 'N' in 'CHANGE' is shifted to the right, and the 'g' is shifted to the left, making the text look disjointed.



An incorrect version where the letters are not aligned. The 'V' in 'CHANGE' is shifted to the right, and the 'g' is shifted to the left, making the text look disjointed.



An incorrect version where the letters are not aligned. The 'V' in 'CHANGE' is shifted to the right, and the 'g' is shifted to the left, making the text look disjointed.

o logótipo e os fundos

O logótipo só pode ser usado sobre fundos que permitam ver-se todas as suas letras.

certo



certo



errado



certo



certo



certo



certo



errado



as cores

O logótipo tem sempre só estas cores:



BRAVe New
CHANGE
CHANGE

A combinação das 3 cores principais com o preto e o branco expressam o espírito da marca: simplicidade, semi-adulta, design

5 cores principais



R: 228
G: 59
B: 148



R: 0
G: 0
B: 0



R: 178
G: 210
B: 53



R: 224
G: 224
B: 224

cor principal
suplementar



R: 214
G: 238
B: 241



R: 0
G: 151
B: 167

6 cores suplementares – para uso com submarcas e projectos especiais



R: 114
G: 175
B: 45



R: 99
G: 37
B: 35



R: 228
G: 108
B: 10



R: 96
G: 74
B: 123



R: 75
G: 172
B: 198



R: 85
G: 142
B: 213

o logótipo nas submarcas

nas submarcas, é acrescentado por debaixo do logótipo uma palavra que designa a submarca com um substantivo.

é uma variação sobre a versão para internet. No mesmo corpo de letra, caixa baixa, centrado.

são permitidas uma das 6 cores suplementares.

Certo:

BRAVe NeW
CHANGe
alentejo

BRAVe NeW
CHANGe
abrantes

BRAVe NeW
CHANGe
lisboa

BRAVe NeW
CHANGe
iscte

BRAVe NeW
CHANGe
ambiente

Não fazer isto:

BRAVe NeW
CHANGe
alentejo

BRAVe NeW
Abrantes

BRAVe NeW
CHANGe
lisboa

BRAVe NeW
CHANGe
iscte

BRAVe NeW
CHANGe
ambiente

os tipos de letra

-Helvetica Neue

o helvetica neue heavy é usado apenas com o logo.

Helvetica Neue Std

Helvetica Neue L T Std 85 Heavy

Helvetica Neue Std

Helvetica Neue L T Std 86 Heavy Italic

Helvetica Neue Std

Helvetica Neue L T Std 45 Light

Helvetica Neue Std

Helvetica Neue L T Std 46 Light Italic

Helvetica Neue Std

Helvetica Neue L T Std 66 Medium Italic

Helvetica Neue Std

Helvetica Neue L T Std 65 Medium

- Script MT Bold

*ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz*

- Adobe Caslon Pro

ABCDEFGHIJKLMN
OPQRSTUVWXYZÀ
ÅÉabcdefghijklmnopqr
stuvwxyzàâéîõø&123456
7890I23456789o(\$£€.,!?)

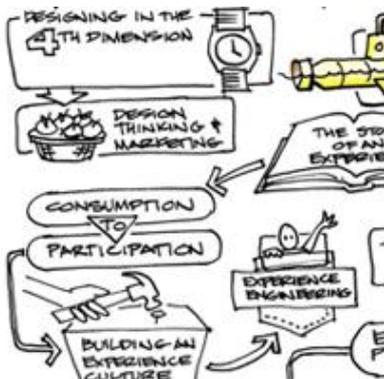
44

tipo de imagens

Ilustração – estilo contemporâneo



Esquemas gráficos.
ocasionais



os diversos tipos de imagem convivem nas aplicações da marca, principalmente no site, conferindo-lhes dinamismo.



Fotografias : actividades e participantes. Recortadas, para maior impacto.

Pictogramas desenhados para a marca



estilo fotográfico

Fotografias expressam a actividade dos participantes, mostram emoções reais em situações reais. São recortadas, para maior impacto.

