

**Quadras e Quarteirões Culturais e Criativos:  
Novas formas de inovação em contexto urbano**

Ana Filipa Rebelo das Neves

Mestrado em Gestão e Estudos da Cultura

Orientador:  
Professor Doutor Sandro Mendonça  
Departamento de Economia, ISCTE Business School

Coorientadora:  
Doutora Cátia Miriam Costa, Investigadora  
Centro de Estudos Internacionais, ISCTE-IUL

Outubro, 2014

**Quadras e Quarteirões Culturais e Criativos:  
Novas formas de inovação em contexto urbano**

Ana Filipa Rebelo das Neves

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Gestão e Estudos da Cultura

Orientador:  
Professor Doutor Sandro Mendonça  
Departamento de Economia, ISCTE Business School

Coorientadora:  
Doutora Cátia Miriam Costa, Investigadora  
Centro de Estudos Internacionais, ISCTE-IUL

Outubro, 2014

## Agradecimentos

Não teria sido possível concretizar este trabalho sem aqueles a quem agora agradeço. Aos meus orientadores, o Professor Doutor Sandro Mendonça e a Doutora Cátia Miriam Costa, pelo incentivo e força constantes, pela disponibilidade e apoio ao longo deste último ano.

Ao Doutor Nuno Prata e Doutora Margarida da Fábrica de Santo Thyrsó, à Doutora Suzana Menezes da Oliva Creative Factory e à Iolanda Ferreira da “Catraia”, pela disponibilidade demonstrada. Às Doutoras Ana Esteves e Eleanor Cooper pelo material e esclarecimentos. Aos meus colegas de trabalho, que nunca deixaram de me apoiar desde o início do mestrado.

Aos meus amigos, pacientes ouvintes em todos os momentos.

## Resumo

Os quarteirões culturais são um objeto de estudo ainda pouco aprofundado no contexto português. Existe, no entanto, um potencial substantivo de análise em relação à sua origem e natureza, características e atividades, assim como também em relação à governança e apoios, impactos e sucessos e à importância que estas estruturas trazem à área urbana envolvente.

Este trabalho tem como objetivo abordar a fenómeno dos Quarteirões ou Quadras Culturais e Criativos (QQCC) em Portugal e clarificar os conceitos associados a esta temática. Procura-se, sobretudo, compreender de que forma são estas aglomerações (de indústrias, de criatividade e de inovação) uma dimensão importante na renovação física, económica, social e ecológica das zonas construídas de que fazem parte.

Através de uma metodologia de estudo de caso, que incide sobre a Fábrica de Santo Thyrso e da Oliva Creative Factory, procura-se contribuir para o tema dos QQCC através de uma exploração de novos materiais a partir de uma perspetiva teórica dos estudos da criatividade e da inovação. Através desta abordagem, que incide num levantamento e comparação de atributos e objetivos dos QQCC, procura-se compreender as vantagens ou desvantagens que trazem ao entorno urbano, de modo a extrair lições para a política pública local de empreendedorismo criativo como interface de estratégias para a inovação e para a cultura.

### Palavras-chave:

Quarteirão cultural e criativo, indústrias culturais e criativas, criatividade, inovação, empreendedorismo, reutilização urbana

## Abstract

Within the Portuguese context, there is little research done on cultural quarters. However, there is a considerable potential for analysis regarding their origin and nature, characteristics and activities, as well as in relation to governance and support, impacts and successes and the importance that these structures bring to the surrounding urban area.

This work aims to study the phenomenon of Cultural and Creative Blocks and Quarters (QQCC) in Portugal and to clarify concepts associated with this topic. Above all, this work's goal is to understand how these groups (of industries, creativity and innovation) are an important dimension in the physical, economic, social and ecological renewal of the built-up areas that they are part of.

Using as a case study Fábrica de Santo Thyrso and Oliva Creative Factory this work attempts to contribute to QQCC area by researching new materials from a theoretical perspective of creative and innovation studies. Through this approach, which focuses on a survey and comparison of attributes and objectives of the QQCC, we seek to understand the advantages or disadvantages they bring to the urban environment. These can represent valuable lessons for the local public policy of creative entrepreneurship as an interface of strategies for innovation culture.

Key-words: Cultural and creative quarters, cultural and creative industries, creativity, innovation, entrepreneurship, urban reuse

# ÍNDICE

Índice de Tabelas	vii
Índice de Caixas	viii
Índice de Figuras	ix
Glossário de Siglas	x
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1. MOLDURA CONCEPTUAL</b>	<b>5</b>
1.1. Introdução	5
1.2. Quarteirões culturais e criativos e reutilização urbana	5
1.3. As novas indústrias	10
1.4. Inovação e criatividade	15
1.5. Empreendedorismo criativo	17
1.6. Conclusões preliminares	19
<b>2. METODOLOGIA</b>	<b>20</b>
2.1 Introdução	20
2.2 A abordagem dos estudos de caso	20
2.3 A ideia de modelo de negócio	21
2.4 Entrevista presencial e não-presencial	23
2.5 Conclusões preliminares	25
<b>3 MAPEAMENTO DOS NINHOS INOVADORES E CACHOS CULTURAIS</b>	<b>26</b>
3.1 Introdução	26
3.2 Política pública local e reativação económica: A viragem para os lugares de empreendedorismo criativo	26
3.3 A experimentação criativa local: Empreendedorismo aninhado e em cacho	28
3.4. Incubação e cocriação: Mecanismos de promoção da criatividade e inovação	33
3.5. Conclusões preliminares	39
<b>4 DOIS ESTUDOS DE CASO</b>	<b>41</b>

4.1. Introdução	41
4.2. Fábrica de Santo Thyrso, Santo Tirso	42
4.2.1. Origens	42
4.2.2. Segmento de clientes	44
4.2.3. Proposta de valor	45
4.2.4. Canais	47
4.2.5. Relação com os clientes	48
4.2.6. Fluxos de rendimento	49
4.2.7. Recursos-chave	49
4.2.8. Atividades-chave	50
4.2.9. Parcerias-chave	50
4.2.10. Estrutura de custos	52
4.3. Oliva Creative Factory, S. João da Madeira	54
4.3.1. Origens	54
4.3.2. Segmento de clientes	57
4.3.3. Proposta de valor	58
4.3.4. Canais	59
4.3.5. Relação com os clientes	62
4.3.6. Fluxos de rendimento	62
4.3.7. Recursos-chave	63
4.3.8. Atividades-chave	64
4.3.9. Parcerias-chave	64
4.3.10. Estrutura de custos	65
4.4. Avaliação e comparação	68
4.4.1. Origens	68
4.4.2. Segmento de clientes	69
4.4.3. Proposta de valor	69
4.4.4. Canais	70
4.4.5. Relação com os clientes	71
4.4.6. Fluxos de rendimento	73
4.4.7. Recursos-chave	73
4.4.8. Atividades-chave	74
4.4.9. Parcerias-chave	75
4.4.10. Estrutura de custos	75
4.5. Conclusões preliminares	77
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>79</b>
1. Introdução	79

2. Síntese dos resultados	79
3. Limitações da dissertação e trabalho futuro	80
<b>FONTES</b>	I
<b>GLOSSÁRIO</b>	VII
<b>ANEXOS</b>	X
I. Guião da entrevista	X
II. Entrevista - Nuno Prata e Margarida Carronda - FST	XI
III. Entrevista - Suzana Menezes - OCF	XXXIII
IV. Entrevista - Iolanda Ferreira - <i>Start-up</i> “Catraia”	LII
V. Projeto do Regulamento de Funcionamento Interno da iMOD, na FST	LV
VI. Exemplo de panfleto Oliva	LX
VII. Exemplo de panfleto Oliva	LXI
VIII. Marcha da Oliva	LXII
IX. Publicidade referente à Oliva e aos cursos Oliva, marcado pelo sublinhado de produto português	LXIII

## Índice de Tabelas

1.1	Indústrias Criativas, DCMS, 1998	12
1.2	Indústrias Criativas, DCMS, 2001	12
2.1	Elementos analisados	23
4.1, 4.2 e 4.3	Projetos e empresas instalados na incubadora, no “Business Center” e nos espaços comerciais	57

## Índice de Caixas

1.1	“798”, Pequim	7
3.1	A regeneração de Chattanooga, no Tennessee	30
3.2	FAS – Fundo de Arquitetura Social	31

## Índice de Figuras

1.1	Modelo concêntrico das indústrias culturais (adaptado), Throsby, 2008	13
2.1	Tela do modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2011)	22
3.1 e 3.2	Localização da Rua Miguel Bombarda	32
3.3 e 3.4	Mapa do Quarteirão Miguel Bombarda e logótipo do projeto “Bairro das Artes Circuit”	33
3.5	Incubadora – Diagrama (adaptado), Creative Growth, 2011	36
4.1 e 4.2	Localização da Fábrica de Santo Thyrsó	42
4.3	Antigo logótipo da incubadora de base tecnológica	43
4.4	Timeline da Fábrica de Santo Thyrsó	44
4.5	Estrutura do modelo de negócios da Fábrica de Santo Thyrsó	53
4.6	Timeline da Oliva Creative Factory	56
4.7 e 4.8	Localização da Oliva Creative Factory	56
4.9	Ligações entre diferentes grupos da OCF	62
4.10	Estrutura do modelo de negócios da Oliva Creative Factory	67

## Glossário de Siglas

ADDICT	Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas
CCDRN	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte
CMSJM	Câmara Municipal de São João da Madeira
CMST	Câmara Municipal de Santo Tirso
FST	Fábrica de Santo Thyrsó
IC	Indústrias Criativas
OCF	Oliva Creative Factory
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
SJM	São João da Madeira
ST	Santo Tirso
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
UNESCO	United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization
QQCC	Quadras e Quarteirões Culturais e Criativos
UNDP	United Nations Development Programme

## INTRODUÇÃO

Espalhados pelo mundo existem diversos edifícios, bairros e povoações vazios. Estes são sítios expurgados dos seus utilizadores ou são espaços desocupados das quais só restam os espaços onde antes viviam os seus habitantes. Muitos destes equipamentos e zonas encontram-se sem qualquer aproveitamento ou utilidade, alguns com valor histórico e arquitetónico e em diferentes estados de abandono ou degradação. Para que qualquer reutilização de espaços seja concretizada com sucesso para além do inevitável investimento será sempre necessário pensar o espaço no seu contexto dando-lhe um projeto, um conceito e uma missão que possam ser materializados.

Nem todas as aldeias despovoadas podem voltar a ter vida, nem todos os edifícios podem voltar a ser plenamente utilizados e muitos deles não o serão. Num mundo finito e em territórios com dificuldades de escapar à estagnação ou à crise persistente, a devolução de tais imóveis ou quarteirões urbanos à vida ativa pode ser uma estratégia ambientalmente sustentável e socioeconomicamente desejável.

Existem atualmente muitos exemplos de edifícios que, extinta a sua função inicial, foram remodelados para diversos fins, alguns deles culturais. Entre eles encontram-se, por exemplo, o convento de Abbotsford, em Victoria, desde 2004 um centro artístico com estúdios para artistas, mercados e atividades artísticas<sup>1</sup>, a antiga igreja dominicana do século XIII, em Maastricht, onde desde 2005 está a livraria Selexyz<sup>2</sup>, ou o antigo edifício do Walmart, em McAllen, no Texas, que em 2011 abriu como biblioteca pública<sup>3</sup>.

A renovação de edifícios herdados do passado, por vezes de grandes dimensões, é hoje um dispositivo de reciclagem e atualização de funções, reinvenção de papéis e de fins, de transformação e de recriação da cidade. Não só diversos equipamentos urbanos ganham assim uma nova vida como a zona envolvente beneficia de um estímulo. A observação de várias experiências de casos emergentes pode dar várias pistas que podem ser capitalizadas para reorientar e calibrar a política pública.

A reutilização de espaços não é uma prática nova. No entanto, esta filosofia tem ganho novo fôlego nos anos mais recentes, inclusivamente entre nós. Surgem em urgem em Portugal cada vez mais edifícios renovados com funções ligadas à cultura e à criatividade e que são vistos não só como uma forma de reutilização destes edifícios, muitas vezes armazéns e complexos fabris abandonados, e de revitalização de zonas em decadência. Estas iniciativas tentam ser força impulsionadora de novas dinâmicas ligadas às indústrias criativas de modo

---

<sup>1</sup> Mais informação disponível em: <http://bit.ly/1q39l4O>, consultado em 12.07.14

<sup>2</sup> Mais informação disponível em: <http://bit.ly/1zC8uiH>, consultado em 12.07.14

<sup>3</sup> Mais informação disponível em: <http://bit.ly/1nolSfj>, consultado em 12.07.14

a arrastar o resto da malha urbana ou até da região. Por outras palavras, a reanimação de infraestruturas velhas através de micro-negócios novos é vista como fulcro legítimo de política económica, urbana, cultural e de emprego.

Este trabalho incide neste novo objeto: as “quadras ou quarteirões culturais e criativos” (QQCC), uma terminologia abrangente para um foco explícito na política de cidade específica sob estudo. Estes tendem a ser projetos *top-down* (ou seja, apostas das entidades municipais) delimitados topograficamente (isto é, módulos específicos na malha urbana) com enfoque em atividades artísticas ou de produção ligeira de autor (indústrias culturais e criativas).

Alguns destes espaços podem ser considerados como categorias próprias do fenómeno da cidade contemporânea. Ainda que conceitos e características se mesclm, é possível encontrar atributos que distingam os quarteirões culturais e criativos como entidades próprias, que vão ser estudados, de outros espaços ligados à cultura e à criatividade. Uma vez que identificar, distinguir e estudar todos os casos existentes seria impossível, optámos pelo estudo de caso, escolhendo a Fábrica de Santo Thyrsó e a Oliva Creative Factory, em São João da Madeira como exemplos e objeto central do trabalho.

As fontes privilegiadas, para além de materiais de segunda ordem, foram entrevistas não só a responsáveis pelos projetos escolhidos e pela sua concretização, mas também a uma das empreendedoras incubadas na Oliva Creative Factory. A informação destes casos foram estudados em maior profundidade aplicando a noção de “modelo de negócio”, o qual permite perceber melhor as componentes e as interações em que assenta o funcionamento real ou projetado dos quarteirões estudados. Foi finalmente feita uma análise utilizando os dados recolhidos através das entrevistas e de outros dados disponíveis mas agora sistematizados para efeitos deste estudo.

Estas estruturas são recentes em Portugal e não existem muitos estudos feitos nesta área. Assim, percecionámos uma oportunidade de explorar um tema escassamente estudado mas já depositário de algumas expectativas por parte de decisores do poder local. No nosso país existem poucas dissertações que tratam o fenómeno. Exceções são os trabalhos *Cultura e Desenvolvimento: Novos Desafios para as Políticas Municipais*<sup>4</sup>, de Maria Elisa Pérez Babo e *Regeneração Urbana e Quarteirões culturais*<sup>5</sup>, de Tiago Vinagre de Castro, ambas apresentadas à Universidade de Aveiro, em 2010 e 2012 respetivamente. A primeira incidiu sobre as perspetivas públicas locais para a cultura que aborda a questão dos *clusters* e distritos culturais e a segunda procurou compreender a viabilidade de um quarteirão cultural na cidade de Aveiro e nesse sentido há uma reflexão sobre quarteirões culturais e

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1raoLHw>, consultado em 30.10.13

<sup>5</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1nkCKun>, consultado em 29.10.13

regeneração urbana. Existe ainda outra dissertação de Sara Joana Dias sobre o Quarteirão Miguel Bombarda, *Uma viagem ao "Soho do Porto" - processos de criação identitária e gentrificação do comércio urbano em Miguel Bombarda*<sup>6</sup>, que pelas especificidades não se assemelha aos casos que vão ser estudados e que não faz parte do objeto de estudo mas que, no entanto, é um contributo para o estudo dos quarteirões culturais em Portugal.<sup>7</sup>

Esperamos com este trabalho compreender que conceitos e opções estiveram na base da conceção dos quarteirões culturais e criativos e das estruturas que mantêm, bem como contribuir para entender melhor o potencial das indústrias criativas, da criatividade e da inovação na renovação de áreas urbanas no contexto português. A natureza exploratória da presente investigação procura, no entanto, produzir resultados para que outras pesquisas nesta agenda possam ir mais além, sistematizando o que se pode coligir a partir de um fenómeno que ainda está na sua infância. Uma vez que cada quarteirão está inserido numa área diferente, a articulação entre todos os intervenientes nas diversas áreas de criação que coexistem no mesmo espaço será sempre distinta. É importante olhar para o trabalho apresentado como o ponto de partida para um estudo mais desenvolvido que possa também abarcar os restantes quarteirões que nesta dissertação foram preteridos ou outros que possam entretanto nascer.

No primeiro capítulo, serão desenvolvidos os conceitos ligados ao tema do trabalho começando pela definição de quarteirão cultural e criativo, pelas diferenças e semelhanças entre espaços e pela participação que estes projetos podem ter na reutilização de zonas urbanas em declínio. Os restantes pontos deste capítulo relacionam-se com as especificidades destes quarteirões, são as ideias essenciais em que se fundamentam e em que se movem as atividades que desenvolvem. Neste sentido são explicitados os conceitos de indústrias criativas, criatividade, inovação e empreendedorismo havendo ainda lugar para o desenvolvimento do conceito de inovação e empreendedorismo suaves.

O segundo capítulo é dedicado às metodologias escolhidas para melhor analisar o objeto de estudo, a técnica das entrevistas realizadas e o modelo de negócio como forma de comparação e organização de dados e conclusões a serem retiradas desta análise.

O terceiro capítulo é destinado à discussão de conceitos associados aos quarteirões culturais como a política pública local e a reativação económica. Uma vez que são casos de

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1rULYv>, consultado em 30.10.13

<sup>7</sup> Alargando a temática, podemos encontrar também estudos sobre a ligação entre as estratégias culturais e os apoios que interessarão mais neste campo com a criatividade em contexto urbano, como exemplo em "Criatividade e governança na cidade. A conjugação de dois conceitos poliédricos e complementares." Disponível em: <http://bit.ly/17wUYhZ>: (consultado em 19.02.14) de Pedro Costa e João Seixas, ou estudos sobre a importância de projetos culturais no desenvolvimento e valorização do território e das suas comunidades como "O Circo Chegou à Cidade! Oportunidades de Inovação Sócio territorial", disponível em: <http://bit.ly/U5irUL> (consult. em: 15.02.14) de Isabel André e João Reis, com o caso do Chapitô.

intervenção municipal, é necessário compreender as indústrias criativas no contexto das políticas públicas para a cultura, da criatividade de cada autarquia, o caso de cocriação e das incubadoras, das ligações e produções que surgem entre empreendedores.

O último capítulo será dedicado à recolha e análise de dados feitos em relação aos dois casos de estudo.

## 1. MOLDURA CONCEPTUAL

### 1.1 Introdução

O presente capítulo expõe alguns dos conceitos relacionados com o estudo dos bairros culturais e criativos. O primeiro ponto é dedicado ao conceito de bairro cultural e à sua relação com a renovação de espaços urbanos em decadência e renovação de áreas urbanas e o segundo às indústrias culturais e às indústrias criativas, às origens dos conceitos e utilizações atuais.

Nos pontos seguintes serão desenvolvidos os conceitos de criatividade e de inovação, conceitos muito associados às indústrias criativas e aos novos espaços que surgem, bairros culturais e criativos, incubadoras, *co-working*, e o conceito de empreendedorismo, que através dos criadores que ocupam os espaços disponíveis para novos projetos têm uma influência na vida, nas atividades desenvolvidas e na projeção que os espaços ganham.

Procura-se, não chegar a uma definição concreta e definitiva de cada um dos conceitos com o desenvolvimento destas temáticas, mas mostrar algumas das teorias e alguns dos estudos que tentam encontrar alguma definição nestas áreas e mostrar aquelas que são as linhas de orientação teórica deste trabalho. O glossário no final do trabalho procurar resumir estas linhas seguidas e os autores que as influenciaram.

### 1.2. Bairros culturais e criativos e reutilização urbana

Quando pensamos em bairros culturais, pensamos normalmente em espaços abertos, públicos, dedicados a diversas formas artísticas com espaços recreativos e de restauração, numa área na parte histórica de uma cidade, num bairro, que atraiam e convidem os visitantes a permanecer e que assim tenham e ganhem uma alma e uma vida próprias. No entanto, se pensarmos um pouco mais e refletirmos sobre os espaços que conhecemos e que têm características de bairros culturais, percebemos que estes podem ser muito diversos e ter atributos muito diferentes. Essa diversidade surge na arquitetura, na ideia que cada um transporta, no espaço que ocupam na cidade ou região onde se situam, nos artistas, associações, escolas, comerciantes que com eles estão envolvidos.

O objetivo, neste caso, não é chegar a uma definição definitiva de quarteirão cultural ou quarteirão criativo, mas mostrar as diferentes ideias que são discutidas e pensar na identificação do quarteirão na relação com o espaço onde se encontra. Os quarteirões serão sempre diferentes consoante as cidades onde se encontram e a imagem que querem passar ou a razão pela qual são conhecidos, nenhum será mais ideal do que outro, serão sempre exemplos distintos de sucesso, insucesso, de transformação, de novas ideias.

Os casos escolhidos, e que vão ser posteriormente apresentados, têm em comum o facto de se terem estabelecido em espaços degradados ou desocupados. Os edifícios transformados fazem parte das estratégias de políticas públicas na área da cultura, da renovação, das indústrias criativas e empreendedorismo das cidades que apostam nestas áreas como impulso local de desenvolvimento regional.

Como foi referido na introdução deste trabalho a reutilização de espaços para fins culturais não é recente e as consequências destes projetos podem ser reconhecidas em diferentes áreas:

“From the late 1980s, an increasing number of cities in Europe, North America and the UK turned their attention to using the arts and culture as new tools of urban revitalization. Central to this approach is the view that culture and culture activities can be integrated into a widely based revitalization project. In the process, culture can help to provide the catalyst for physical and environmental renewal, attract spending and capital investment to an area, generate new economic activity and jobs and change or enhance an area's image.”  
(Montgomery 2007: 143)

Ainda que se possa constatar esta revitalização na Europa e América do Norte, a opção por reabilitar e renovar áreas através da arte e da cultura em decadência não é exclusiva destas áreas (ver Caixa 1.1). Apesar disso muitos são os casos que podem servir de exemplo em território europeu, como o Temple Bar<sup>8</sup>, em Dublin, a Kaapelitehdas<sup>9</sup>, em Helsínquia ou o Westerpark<sup>10</sup>, em Amesterdão.

---

<sup>8</sup> Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1u7q5OM>, consultado em: 12.09.14

<sup>9</sup> Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1nSWrKV>, consultado em: 12.09.14

<sup>10</sup> Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1rCTCJf>, consultado em: 12.09.14

### Caixa 1.1 “798”, Pequim

Construídas nos anos 50 por alemães, as fábricas e armazéns em Dashanzi, Pequim, formam hoje um quarteirão cultural e criativo conhecido como “798”.

A partir de 2002, artistas e organizações culturais começaram por ocupar diferentes espaços das antigas fábricas e atualmente é possível encontrar mais de 400 instituições culturais incluindo editoras e livrarias, produtoras de música e cinema, designers de moda e de interiores, galerias e estúdios. Existem ainda lojas, restaurantes, bares ou até uma

É um espaço dedicado, sobretudo, à arte contemporânea e à arte urbana, uma junção entre presente e passado, em que se encontram a indústria e os novos artistas, num espaço com 230.000 m<sup>2</sup>.

Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1tJBvXI>

A renovação destes espaços com este propósito vai muito para além de uma simples reabilitação de prédios devolutos. Nestes locais nascem novas ligações entre habitantes e criadores, entre os próprios artistas que ocupam os lugares disponíveis para incubadoras ou para cocriação, criam-se redes que renovam lugares e relações e que despoletam novas formas de criação e de inovação. São também estas dinâmicas que se criam entre comerciantes, artistas, empresários, clientes, público, população ou empresas que podem impulsionar e posicionar espaços e cidades de forma estratégica junto da sua concorrência e criando uma imagem diferenciadora que faça sobressair entre tantos outros locais.

Elisa Babo (2012: 99) indica algumas características desta renovação em contexto urbano e que podem ser associadas aos projetos culturais desenvolvidos, sendo necessárias para compreender a diversidade de cada espaço:

- Valorizam as heranças culturais e contribuem para reforçar as identidades locais;
- Reclamam uma crescente participação de todos os quadrantes da sociedade civil, incluindo os artistas e outros agentes culturais;
- Privilegiam processos inovadores de reabilitação e refuncionalização dos seus ativos, que em geral beneficiam com a presença de empresas e empreendedores criativos;
- Exigem estratégias de competitividade e sustentabilidade urbana em que a criatividade baseada na cultura assume um papel determinante.”

Cada um vai ter a sua própria personalidade, as características e a memória que o ligam ao que eram anteriormente e a um passado ligado à cidade da qual faz parte. Ainda assim, os quarteirões ligados à cultura, às artes, partilham sempre alguns atributos.

Wansborough & Mageean (2000) sugerem algumas características associadas aos quarteirões culturais, a localização central na cidade (o que o tornaria um local de acesso

mais facilitado), equipamentos culturais ligados tanto à produção quanto ao consumo, como escolas e salas de cinema, estúdios e lojas de música, ou seja, o quarteirão teria idealmente um equilíbrio entre os dois. Este equilíbrio é considerado pelos autores essencial para o funcionamento e sucesso do quarteirão cultural, para uma boa integração da arte e do ambiente envolvente.

Montgomery (2003) refere também a importância de outros pontos de atração de público para estes espaços, como cafés, restaurantes, bares, etc. Para além da coexistência entre atividades que podem ser feitas durante o dia e durante a noite, o autor salienta a importância da vida noturna.

Em relação ao consumo e produção, o mesmo autor refere que os quarteirões culturais devem estimular novas ideias e devem tornar-se lugares onde novos produtos e novas oportunidades podem ser exploradas, discutidas e experimentadas e que é esta atividade que vai ajudar a revigorar a economia da cidade e dar oportunidades aos jovens de desenvolver e implementar os seus negócios.

No entanto, existem outras abordagens e classificações para este fenómeno como “distritos culturais” (Santagata, 2002) ou “clusters culturais” (Mommaas, 2004). Ainda que “distritos” e “quarteirões” se possam equivaler, o conceito de “clusters” está mais associado ao desenvolvimento e à produção de bens, neste caso culturais, enquanto que “quarteirões” ou “distritos” são mais relacionados ao consumo. Neste sentido a abertura do espaço à comunidade, aos visitantes e a possibilidade de consumo é uma característica essencial aos quarteirões ou distritos culturais.

Como refere Porter (1998: 78) “Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompassed an array of linked industries and other entities important to competition”, ou seja, os *clusters* baseiam-se em ligações internas que surgem entre as instituições que delas fazem parte e que beneficiam as suas atividades e os serviços ou produtos que disponibilizam. Independentemente da área, um *cluster* terá sempre esta característica de produção e espaço interno que o difere dos quarteirões culturais.

Como foi já referido, existem múltiplas definições relacionadas com este género de produção e consumo cultural associados ao espaço e nas palavras de Santagata (2002: 12)

“As with all social phenomena, any definition of cultural district remains in some sense imperfect, due to its progressive evolution along with the continuous transformations of the local society and its economic structure.”

Ainda assim, na necessidade de definir de alguma forma o conceito orientador deste trabalho, seguindo os autores já referidos, um quarteirão cultural e criativo será um espaço geográfico que concentra um conjunto de equipamentos de produção e de consumo de bens culturais e criativos. Um local no tecido urbano, com atividade diurnas e noturnas, onde se pode usufruir dos diferentes espaços de lazer. Acrescente-se ainda que um quarteirão ligado a estas áreas pressupõe a si associadas características de criatividade e de inovação, de novos projetos, de empreendedorismo.

### 1.3. As novas indústrias

O termo “indústria cultural” surgiu pela primeira vez no ensaio “The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception”, de Adorno e Horkheimer. No texto de 1944, os dois filósofos refletem sobre a questão da criação artística que aparenta ser uma obra de arte, mas, no entanto, é apenas um produto de uma nova forma de consumismo e de entretenimento.

Estes produtos artísticos serviriam como forma de distrair quem os consumisse de outros assuntos importantes, apenas para os atrair ainda mais para o consumismo e não como forma de libertação do quotidiano. Fazem parte de um mercado e estão sujeitas a interesses comerciais e económicos, são produtos criados para o consumo das massas que se saberiam poder facilmente ser vendidos e/ou consumidos por um grande número de pessoas. Descobriam-se fórmulas que se comprovam eficazes junto do público, adivinhava-se que algo iria ter sucesso e a partir daí a fórmula era reproduzida. Como referem os autores, “As soon as the film begins, it is quite clear how it will end, and who will be rewarded, punished, or forgotten.” (Adorno e Horkheimer 2002: 3).

Criticavam também aqueles que, envolvidos nestas supostas artes, viviam com base nos proveitos obtidos através desta mesma massificação e que não viam no que produziam o significado que a arte e a cultura deveriam ter. O cinema foi alvo de grande parte das críticas de Adorno e Horkheimer e é perceptível no ensaio a censura às pessoas envolvidas e às produções disponibilizadas para usufruto do público:

“Movies and radio need no longer pretend to be art. The truth that they are just business is made into an ideology in order to justify the rubbish they deliberately produce. They call themselves industries; and when their directors’ incomes are published, any doubt about the social utility of the finished products is removed.” (Adorno e Horkheimer, 2002: 1)

Nesta linha de reprodução de fórmulas e de criação de bens de consumo, o público era composto por seres passivos, objetos de uma indústria que os vê apenas de duas formas, como subordinados ou como consumidores. Este entretenimento fácil que distrai as massas seria uma experiência condicionada pelos meios de comunicação e pela publicidade que levavam ao consumo destes produtos. (Adorno e Horkheimer, 2002)

Desde então houve diversas mudanças que transformaram o papel dos meios de comunicação, a informação disponibilizada aos consumidores e a criação, produção e distribuição dos produtos culturais. O conceito de indústria cultural já não é, nos dias de

hoje, encarado da mesma forma que Horkheimer e Adorno o descreveram. A cultura e a criatividade associam-se mais facilmente à indústria e à economia, ainda que por vezes possam ser vistos como participantes de áreas opostas ou como conceitos que não se podem relacionar.

No *Livro Verde - Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas* da Comissão Europeia, as indústrias culturais são definidas como

“(...) indústrias que produzem e distribuem bens ou serviços que, no momento em que são desenvolvidos, têm uma qualidade, utilização ou finalidade específica que incarna ou transmite expressões culturais, independentemente do seu valor comercial” (Comissão Europeia, 2010: 6)

Deste grupo fazem parte as artes do espetáculo, as artes visuais, o cinema, DVD e vídeo, a televisão e a rádio, os jogos de vídeo, os novos suportes, a música, os livros e a imprensa (Comissão Europeia, 2010) Esta definição tem como base a definição da Convenção da UNESCO de 2005 de “cultural activities, goods and services”<sup>11</sup> Segundo o mesmo documento as indústrias criativas são

“(...) as indústrias que utilizam a cultura como fator de produção e têm uma dimensão cultural, embora os seus resultados sejam sobretudo funcionais. Incluem a arquitetura e o design, que integram elementos criativos em processos mais amplos, bem como subsectores como o design gráfico, o design de moda ou a publicidade.” (Comissão Europeia, 2010: 6)

O conceito de “indústria criativa” surgiu em 1994 na Austrália com o relatório *Creative Nation*, mas ganhou exposição com a criação, em 1997, no Reino Unido, do DCMS (Department for Culture, Media and Sport) e de uma *Task Force* na área das Indústrias Criativas que no ano seguinte publicaria o “Creative Industries Mapping Document”. Neste documento podemos encontrar a seguinte definição de indústrias criativas: “industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property”<sup>12</sup>

Em 2001 o mesmo grupo reviu o documento que tinha produzido e atualizou as atividades pertencentes às indústrias criativas. Com este exemplo podemos verificar a volatilidade das

---

<sup>11</sup> “Cultural activities, goods and services” refers to those activities, goods and services, which at the time they are considered as a specific attribute, use or purpose, embody or convey cultural expressions, irrespective of the commercial value they may have. Cultural activities may be an end in themselves, or they may contribute to the production of cultural goods and services. Disponível em: <http://bit.ly/10oa1PV>, consultado em: 23.11.13

<sup>12</sup> Disponível em: <http://bit.ly/UYJmSD>, consultado em: 23.11.13

linhas que separam as atividades que são consideradas parte destas indústrias e das que não são, mudanças que têm em consideração sobretudo a inovação tecnológica e de uma maior precisão nos conceitos utilizados. As tabelas seguintes mostram as alterações entre os dois documentos.

<b>Indústrias Criativas (1998)</b>	
Publicidade	Cinema
Antiguidades	Software de entretenimento
Arquitetura	Música
Artesanato	Artes performativas
Design	Software
Moda	Televisão e Rádio
Publicidade	Cinema
Antiguidades	Software de entretenimento

Tabela 1.1 - Indústrias Criativas, DCMS, 1998

<b>Indústrias Criativas (2001)</b>	
Publicidade	Filme e Vídeo
Arte e Mercados de antiguidades	Software de entretenimento interativo
Arquitetura	Música
Artesanato	Artes performativas
Design	Software e serviços de informática
Design de moda	Televisão e Rádio
Edição	Filme e Vídeo
Publicidade	Software de entretenimento interativo

Tabela 1.2 - Indústrias Criativas, DCMS, 2001

Existem classificações diferentes no que se refere à organização das atividades das indústrias culturais e criativas, principalmente às linhas que as separam, uma vez que muitas indústrias consideradas criativas, não deixam de ser culturais de ter uma base criativa. Throsby (2008: 150) organiza as indústrias em culturais, criativas e divide-as segundo um modelo concêntrico, segundo a sua importância económica e cultural:

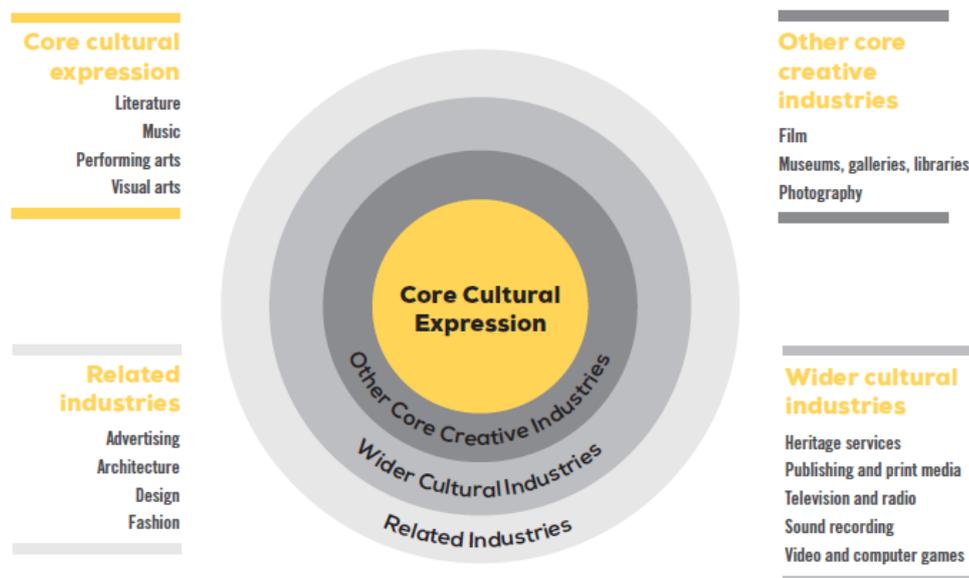


Figura 1.1 - Modelo concêntrico das indústrias culturais de Throsby (2008), *Creative Economy Report 2013*

Throsby divide as atividades culturais e criativas em quatro níveis, sendo que apenas no núcleo central se encontram “indústrias criativas” e no último as “indústrias associadas”. As indústrias que fazem parte do núcleo central têm o maior valor cultural quando relacionadas com o valor comercial e à medida que nos vamos afastando do centro, o valor cultural vai diminuindo e o comercial aumentando. Segundo este modelo, as indústrias, que são consideradas economicamente mais importantes, têm menor valor comercial em relação ao valor cultural. As “indústrias associadas” são aquelas que normalmente se incluem nas indústrias criativas e se apontam como distintas em relação às indústrias culturais, como foi exemplo o conceito defendido no *Livro Verde* acima indicado.

Já para a UNCTAD as indústrias criativas são ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam o capital criativo e intelectual como elemento essencial. Constituem um conjunto de atividades baseadas no conhecimento, focadas nas artes, mas que não estão limitadas a estas áreas, potencialmente geradoras de receitas comerciais e direitos de propriedade intelectual. Incluem produtos tangíveis e serviços intelectuais ou artísticos intangíveis, com um conteúdo criativo, um valor económico e objetivos de mercado. Encontram-se no cruzamento entre artista/criador e os sectores dos serviços e industrial e constituem um novo sector dinâmico do comércio mundial (2010: 8)

A importância da criatividade e destas indústrias para a economia, seja pela venda interna ou exportação dos objetos produzidos, pela criação de emprego ou pelo aumento do turismo e das respectivas receitas, tem sido cada vez mais refletida. As indústrias culturais e criativas

são olhadas como parte de uma estratégia de desenvolvimento para as regiões onde se estabelecem. Como refere o Relatório de Economia Criativa de 2008:

“ (...) the creative industries are among the most dynamic sectors in world trade. Over the period 2000-2005, international trade in creative goods and services experienced an unprecedented average annual growth rate of 8.7 per cent. The value of world exports of creative goods and services reached \$424.4 billion in 2005, representing 3.4 per cent of total world trade” Nowadays in the most advanced countries, the creative industries are emerging as a strategic choice for reinvigorating economic growth, employment and social cohesion. (...)The turnover of the European creative industries amounted to 654 billion euros in 2003, growing 12.3 per cent faster than the overall economy of the European Union and employing over 5.6 million people.” (UNCTAD 2008 :4/5)

No nosso país o relatório de Augusto Mateus e Associados refere que “o Sector Cultural e Criativo originou, no ano de 2006, um valor acrescentado bruto (VAB) de 3.690,679 milhares de euros, isto é, foi responsável por 2,8% de toda a riqueza criada nesse ano em Portugal”, sendo que “as “Indústrias Culturais” constituem o principal domínio de atividades do Sector Cultural e Criativo, representando um pouco menos de 80%”. (2010 :78)

Ainda que recentes, assim como os próprios conceitos que aprofundam, como já foi possível constatar, já existem alguns estudos nesta área que demonstram essa atenção dada à cultura, à criatividade, às novas indústrias como os da KEA European Affairs, “The Economy of Culture in Europe” (2006)<sup>13</sup> ou “The Impact of Culture on Creativity” (2009)<sup>14</sup>, os relatórios da Economia Criativa da UNCTAD, o de 2008 já destacado, o “Livro Verde - Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas” da Comissão Europeia já mencionado ou “Políticas para la creatividad - Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas” (2011)<sup>15</sup> da UNESCO.

No nosso país podemos destacar o “Estudo Macroeconómico Desenvolvimento de um Cluster de Industrias Criativas da Região do Norte” (2008)<sup>16</sup>, que irá ser alvo de desenvolvimento no terceiro ponto do trabalho, “O Sector Cultural e Criativo em Portugal” (2010)<sup>17</sup>, já referido, “A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa (Relatório Final)” (2013)<sup>18</sup> e “Criação de Instrumentos Financeiros para Financiamento do Investimento na Cultura, Património e Indústrias Culturais e Criativas” (2014)<sup>19</sup>.

---

<sup>13</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1hrLEyG>, consultado em: 23.02.13

<sup>14</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1tM849k>, consultado em 23.02.13

<sup>15</sup> Disponível em: <http://bit.ly/10piz5z>, consultado em: 23.11.13

<sup>16</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1wbsTrS>, consultado em 10.05.14

<sup>17</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1icSHyR>, consultado em 28.01.13

<sup>18</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1jum3t2>, consultado em: 01.03.14

<sup>19</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1wbCq5a>, consultado em 08.06.14

## 1.4. Inovação e Criatividade

No imaginário comum o conceito de “criatividade” está ligado sobretudo às áreas artísticas, mas como é perceptível esta não é exclusiva aos artistas ou aos que a elas estão ligados. Não são os artistas mais criativos ou têm ideias mais interessantes do que aqueles que não são. Segundo Howkins (2013: 4), a criatividade é um processo que utiliza ideias para criar ideias novas:

“It happens whenever a person says, does or makes something that is new and interesting, either in the sense of 'something from nothing' (which is relatively rare) or in the sense of giving a new meaning to something. Creativity occurs whether or not this process leads anywhere; it is in the thought and the action. It is present when we dream of paradise; when we design our garden; and when we start planting. We are creative when we write something whether it is used or not.”

Exatamente porque a criatividade é uma ideia, algo que pode não deixar de o ser e não se transformar em algo mais, a inovação distingue-se da criatividade precisamente nesse ponto. À inovação estão também associados o desenvolvimento, produção, distribuição e venda da ideia inicial, ou seja, o processo de transformação de uma ideia, de um ato criativo, num bem ou serviço que crie valor e pelo qual um consumidor pague.

A criatividade será assim uma “pré-inovação”, algo que pode já ter um carácter inovador pela sua diferença, mas que não tem ainda uma importância económica, como desenvolve Landry (2000: 15):

“Creativity is the pre-condition from which innovations develop. An innovation is the realization of a new idea in practice, usually developed through creative thinking. An innovation exists when it passes a reality test; the creative idea on its own is not enough.”

Ao “teste da realidade” de Landry, podemos acrescentar que a inovação, segundo Howkins (2013: 4), tem ainda como característica o facto de ser repetível e de pertencer à esfera pública:

“(…) is a new product or process that can be exactly repeatable by anyone. Whereas creativity is personal and subjective and cannot be exactly repeated even by the original creator, innovation is public and objective and repeatable by anyone. Creativity often leads to innovation but innovation seldom leads to creativity. Innovation requires agreement whereas creativity is independent and often ambiguous (…)”

Assim, podemos caracterizar a criatividade como uma nova ideia, individual ou de grupo, mas sempre privada e que pode ou não dar origem a algo inovador. A inovação será o nível seguinte deste ato criativo, a transformação desta ideia em algo repetível, público e útil.

No contexto das indústrias criativas será ainda importante aprofundar o conceito de inovação associada a esta área - a "inovação suave" ("soft innovation") - que, de uma forma comum, é vista como a inovação ligada às diferentes formas de arte. Esta é distinguida por Stoneman (2008: 2) em dois tipos:

"The first is innovation in products that are themselves largely aesthetic in nature (e.g. music, books, film, fashion), and is to be found particularly in those industries sometimes called the "creative industries", encompassing culture, media, and the Arts. The second main type is aesthetic innovations in industries the output of which is not aesthetic per se but functional. This might cover for example new designs of cars, new food products, redesigned electrical products etc."

A inovação suave surge em oposição à conceção habitual de inovação, a tecnológica e científica. Esta oposição não significa, no entanto, que as fronteiras que as separam sejam sempre visíveis e inultrapassáveis. Na realidade as duas podem cruzar-se uma partilha de experiências que por vezes é facilmente visível. Um dos exemplos que pode ser dado para ilustrar este aspeto, é o *software* que é em si mesmo uma inovação tecnológica, mas que tem lugar nas atividades incluídas nas indústrias criativas pela presença dos jogos de vídeo. A própria inovação tecnológica pode estar presente em todas as indústrias criativas, em todas estas indústrias podemos reconhecer a utilização de tecnologia, mas a inovação tecnológica pode estar presente tanto durante o processo criativo como na sua conclusão e na materialização do objeto artístico. Estas são as formas mais visíveis de ligação entre as duas inovações.

A distinção e atenção dadas através da conceção de uma inovação suave e do seu estudo como algo que deve ser entendido de uma forma diferente, inserido no seu contexto e adaptado à sua realidade, dão à nova linha de roupa, ao novo livro, à nova campanha publicitária um reconhecimento pelo valor simbólico e intangível que trazem, pela experiência que proporcionam a quem com eles contacta.

## 1.5. Empreendedorismo criativo

De um modo geral o empreendedor é visto como aquele que consegue criar o seu próprio negócio e fazê-lo prosperar, no entanto, um empreendedor e o empreendedorismo devem ser entendidos tendo uma visão mais ampla:

“The term ‘entrepreneur’ originated in French economics as early as the 17<sup>th</sup> century to mean someone who ‘undertakes’ a significant project or activity. More specifically, it came to be used to identify the ventures of some individuals who stimulated economic progress by finding new and better ways of doing things.” (HKU, 2010: 11)

O empreendedor encontra uma oportunidade de negócio, um produto ou um serviço inexistentes que podem ser úteis, uma nova forma de utilização do que já existe e corre o risco para conseguir tornar realidade a ideia ou projeto que tem em mente. A uma dimensão mais pequena um empreendedor pode simplesmente abrir uma loja num local onde o(s) produto(s) que disponibiliza não se encontra(m) ao alcance de quem deles necessita; o carácter inovador neste caso não está na ideia ou no produto, mas no local. A um outro nível um empreendedor pode criar uma empresa multinacional que desenvolve um produto utilizando tecnologia patenteada e neste caso, a inovação estará no produto. Como refere (Casson, 2010:12):

“The head of a multinational enterprise requires a more sophisticated organization to handle the logistics of international transportation, exchange rate exposure management and so on. Many managers will be employed for this purpose. (...) The head of the organization may become so busy that he delegates entrepreneurial discretion to the managers of local subsidiaries. These managers then become entrepreneurs in their own right. They initiate local responses to local problems, and consult only with colleagues and superiors when they judge that international strategies are affected.”

Assim, é possível falar de empreendedorismo dentro de uma empresa já estabelecida. As ideias, os projetos, a perceção de necessidades internas ou externas, na própria empresa, junto de fornecedores ou consumidores, podem ser os objetivos de departamentos e secções e podem trazer benefícios para a empresa e para os consumidores.

O empreendedor cultural e criativo pode ser entendido como alguém que cria ou inova um produto ou um serviço cultural. Os empreendedores destas áreas têm características mais específicas que os restantes empreendedores:

“An art-entrepreneur is defined here as an individual who has an entrepreneurial mindset in response to two triggers for the entrepreneurial act: extrinsic, that is, contextual and business-driven; and intrinsic, that is, involving internal desire to create something aesthetic and focused on a sense of personal achievement. Enhancing their own creativity and success in this process, art-entrepreneurs help provide social models, meanings and products that influence the lives of their followers.” (Aggestam, 2008 :32)

Um empreendedor nas áreas ligadas à cultura e à criatividade tem estes dois lados, um ligado ao negócio, ao projeto e o outro que o move na vontade de criar e na realização pessoal. Estas características podem estar ainda associadas aos produtos que criam e aos mercados em que se movem:

“they operate in difficult market conditions; produce goods that are 'cultural' by nature; work with people that are often more content-driven than commercially oriented; and usually create very small enterprises that exist on the basis of more permanent networks.” (HKU, 2010: 10)

A procura do produto artístico pode variar, um espetáculo de teatro pode ser um sucesso ou falhar redondamente, haverá sempre alguma incerteza quando se cria, o músico não sabe se o próximo trabalho vai ser recebido pelo público, o pintor não sabe se venderá os seus quadros. Para o criador é importante vender a sua criação, no entanto, é igualmente importante ser aceite e ter boas críticas por parte do público e dos seus pares. Como refere Arjo Klamer (2011: 154):

“(…) entrepreneurship has to involve more than marketing skills and sensitivity to the artistic process; it also involves the persuasive power to induce a candidate for art into the appropriate conversation and to realize it as a common good. Filling a theater with people may do the trick, but if they are not the people involved in the right conversation, the whole exercise is fruitless except for the money it may have generated. Selling a painting to anyone who is willing the price is bad entrepreneurship if the objective is to realize the artistic value of that painting.”

Neste sector, o empreendedorismo está associado à criatividade e inovação suave e, apesar da importância da sustentabilidade do projeto criativo, não pode estar dissociado do ato criativo, da realização pessoal, da possibilidade de crescimento artístico. Os bens ou serviços criativos têm também um valor que resulta da criatividade pelo que são em si mesmos e pelo que conseguem transmitir, pela beleza, harmonia, pelas experiências, conhecimento, sensações, pela influência que podem ter.

Desta forma é possível afirmar que, tal como a inovação, existe um empreendedorismo associado às indústrias culturais e criativas que se distingue, como foi mencionado, pelos produtos e mercados em que se move, um “empreendedorismo criativo” que tenha em consideração o valor cultural, artístico dos produtos e serviços que oferece.

## 1.6. Conclusões preliminares

O conceito de quarteirão associado à cultura e à criatividade é discutido em diferentes áreas do saber e é entendido de formas diversas por diferentes autores. Uma vez que cada quarteirão terá as suas próprias características e irá distinguir-se dos restantes, a dificuldade de definição não deixará de existir à medida que se formam estes núcleos urbanos. No entanto, esta indefinição é uma razão para que os estudos destes fenómenos existam, para que se possam aprofundar atributos e para que se possam analisar os diversos casos e dar visibilidade a estes projetos.

Os quarteirões culturais e criativos independentemente da sua origem (iniciativa pública, privada, de artistas ou pessoas ligadas às diferentes artes, ou empresas), da sua organização e qualidades têm como parte do seu ADN uma ligação às indústrias criativas, que foram definidas neste capítulo, à criatividade, à inovação e ao empreendedorismo. Estas características são transversais a todos os quarteirões, ainda que uns possam privilegiar mais algumas atividades ou algumas áreas que outros. No entanto em todos eles há pessoas criativas, há ideias que surgem e se transformam em algo mais.

Este capítulo procurou referir os conceitos basilares deste trabalho sistematizando opiniões e documentos que nos ajudam a compreender e a refletir sobre o conceito de quarteirão e sobre o que o envolve e desenvolve, a criatividade e inovação associadas às indústrias criativas e o empreendedorismo envolvido neste género de projetos.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1 Introdução

Os objetivos e o objeto do estudo determinam a abordagem e os métodos que nos permitem chegar a conclusões pertinentes e fiáveis. Nesta dissertação as opções metodológicas são influenciadas pelo carácter de novidade do objeto de trabalho e determinam o carácter exploratório do estudo. Como foi referido na introdução, na impossibilidade de se tratarem todos os bairros culturais existentes, o “estudo de caso” é um dos métodos que mais se adequa aos propósitos de análise. Assim, foram escolhidos dois casos de modo a aprofundar a informação e a obter conhecimento comparativo sobre os bairros culturais e criativos em Portugal.

Para apoiar esta abordagem a metodologia incide numa aplicação da abordagem de modelo de negócio. Esta estratégia assenta também na recolha de outros dados documentais utilizados e dados das entrevistas de modo a enriquecerem os “estudos de caso”.

### 2.2 A abordagem dos estudos de caso

A especialista em estudos de gestão Kathleen Eisenhardt (1989: 534) refere que o “estudo de caso” é uma estratégia de pesquisa que se foca na compreensão de dinâmicas presentes num conjunto de definições individuais e uma vez que o foco de investigação se enquadra no conceito de “estudo de caso” e existindo uma necessidade de reduzir o número de opções de estudo, concluímos que este seria o melhor método a seguir.

Ainda que possa parecer limitativo, escolher alguns exemplos de interesse é uma hipótese quando se procura aprofundar um tema. Escolhendo apenas algumas ilustrações é possível analisar pormenores que ficariam esquecidos ou que por opção seriam excluídos, uma vez que seria impossível estudar todas as características e atributos relacionados com todos os bairros culturais criativos existentes. Como o nome indica, o estudo de caso centra-se no “caso”, isto é, no que o torna semelhante aos seus pares e no que em relação a eles, o torna único.

Coutinho e Chaves (2002: 224), por exemplo, resumem algumas das características que podem ser associadas a esta metodologia, é um sistema limitado, com fronteiras de tempo, eventos ou processos que nem sempre são claras; o caso escolhido tem um foco que deve

ser identificável inicialmente; decorre em ambiente natural; o carácter único de cada caso deve ser preservado; as fontes utilizadas e os métodos de recolha de dados devem ser diversificados.

A metodologia foi escolhida não só pela necessidade de concentrar atenções num pequeno número de casos, mas também pela importância que é preciso ter aos pormenores, uma vez que a temática de estudo está pouco aprofundada em Portugal e falta em definição. Como refere Alston, “Case studies have value, in part because they enable the scholar to be very detailed and specific about both causation and testing whilst illustrating a general proposition.” (2008: 120)

Os casos escolhidos para a realização deste trabalho foram, como já foi indicado, a Fábrica de Santo Thyrsó, em Santo Tirso e a Oliva Creative Factory, em São João da Madeira. Nesta seleção procurou-se que a escolha destes espaços refletisse também algo que começa a ser habitual, o facto de serem iniciativas do poder local, ou seja, “top-down”, e não de produtores, artistas ou pessoas ligadas à área das artes, que neste caso seriam iniciativas “bottom-up”. Os casos ilustram uma nova classe de espaços de criatividade em territórios ligados às antigas indústrias, de importância económica e social para as regiões e populações onde estão situados.

No capítulo introdutório deste trabalho foi referido o carácter distinto das áreas que ocupam os quarteirões culturais, dos próprios lugares e das diferentes redes que originam. Como reflete Alston (2008: 121), o estudo de casos pode ser uma base para estudos com outra metodologia, um começo:

“The goals of case studies include: the ability to first understand an issue prior to modeling it; the ability to test theoretical hypotheses; and the ability to shed credible light on the workings of the institutional and economic workings of society. (...) case studies form the building blocks upon which we can erect a more solid theoretical and empirical foundation for a theory of the dynamics of institutional change.”

Como já foi indicado, o “estudo de caso” pode combinar diferentes métodos de recolha de dados, como entrevistas ou questionários e os dados recolhidos podem ser quantitativos, qualitativos ou ambos (Eisenhardt, 1989: 534). Neste sentido, optámos por privilegiar as entrevistas presenciais aos diretores destes espaços como método principal para a recolha de dados, que não deixou de incluir outra informação qualitativa.

### 2.3 A ideia de modelo de negócio

Quando se pensa em negócio, a lógica associação não será à cultura ou a qualquer equipamento que tenha nas artes uma base de trabalho. No entanto, um modelo de negócio pode descrever até um quarteirão cultural. Como referem Osterwalder e Pigneur (2011 :14/15), um modelo de negócio “descreve a lógica de como uma organização cria, proporciona e obtém valor”, é o “esquema de uma estratégia destinada a ser implementada através de estruturas organizacionais, de processos e de sistemas.”

Precisamente porque a ligação entre negócio e cultura, por norma, não se faz, os exemplos existentes associados à tela elaborada pelos autores, estão ligados às novas tecnologias, às indústrias automóveis, farmacêutica, etc. Não é habitual encontrar esta tela de modelo de negócio preenchida com características de negócios culturais e criativos e essa é também uma novidade neste trabalho, a aplicação deste modelo aos quarteirões culturais escolhidos como estudo de caso.

A tela está dividida em nove blocos (figura 2.1) que cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestruturas e viabilidade financeira. A parte direita da tela está associada ao valor, a parte da esquerda à eficiência (Osterwalder e Pigneur, 2011). A partir do preenchimento desta tela é possível refletir sobre o modelo de negócios, independentemente do negócio e da área em que está ou vai ser desenvolvido. Deste modo, foi utilizada uma tela de modelo de negócio que serviu como base para a escolha das questões a serem estudadas e para a elaboração das entrevistas.

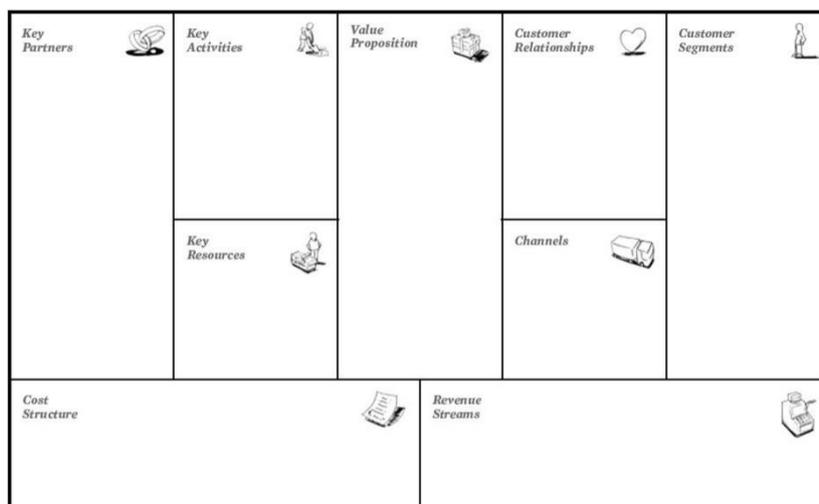


Figura 2.1 - Tela do modelo de negócios de Osterwalder e Pigneur (2011)

Assim, os processos presentes na análise dos casos foram os seguintes:

<b>Componentes do modelo de negócio</b>	
Segmento de clientes	Relação com os clientes
Proposta de valor	Canais
Relações com os clientes	Fluxos de rendimento
Recursos-chave	Actividades-chave
Parcerias-chave	Estrutura de custos

Tabela 2.1 – Elementos analisados

As telas de cada modelo de negócio dos bairros escolhidos já preenchidas com as informações recolhidas encontram-se no final de cada ponto dedicado a esta análise (Oliva Creative Factory, capítulo 4.3; Fábrica de Santo Thyrsó, capítulo 4.2)

Uma vez que não existem muitos dados disponíveis, as entrevistas conseguiram colmatar algumas das falhas de informação existentes. No entanto, foram recolhidos outros dados, como, por exemplo, datas de candidatura a concursos para fundos com o intuito de construir uma *timeline* que contextualizasse todas as ações feitas.

A comparação entre os dois casos ventila a informação empírica pelos parâmetros do esquema de modelo de negócio. Estes projetos têm características diversas e ocupam territórios diferentes que iluminam também diferentes e interessantes aspetos para compreender o fenómeno das QQCC. Estes diferem nos equipamentos dedicados à cultura, à criatividade e inovação, mas também porque formam uma rede com outros projetos das mesmas áreas na região norte. Estes bairros estão sujeitos a um desenvolvimento constante e é necessário perceber concretamente em que pontos podem partilhar a informação e melhorar..

## 2.4 Entrevista presencial e não-presencial

Como referem Quivy e Campenhoudt (2005: 69/70), a entrevista “distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana”. Acrescentam ainda que: “corretamente valorizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados.”

A utilização deste método contribui para o desenvolvimento de questões relacionadas com a descrição e estudo de um processo, de acontecimentos do passado ou de consequências

de um evento (Weiss, 1994: 9), logo é importante ouvir as testemunhas privilegiadas do processo, as pessoas que participaram ou estiveram ligadas de alguma forma a esse evento (Quivy e Campenhoudt, 2005: 71).

Uma vez que a questão é colocada do ponto de vista das políticas públicas e do reaproveitamento de uma zona urbana através da inovação e da criatividade e das indústrias criativas, as entrevistas presenciais e não-presenciais foram essenciais para compreender muitos dos aspetos ligados à elaboração dos projetos que originaram os quarteirões culturais.

As entrevistas presenciais realizaram-se nos dias 20 e 21 de maio de 2014 e foram feitas à Chefe de Divisão de Cultura e Turismo na Câmara Municipal de São João da Madeira e coordenadora dos projetos da OCF, Museu de Design do Calçado e Casa da Criatividade, Suzana Menezes e ao Diretor Geral da FST, Nuno Prata e a Margarida Carronda, Relações Públicas e Coordenadora da iMOD na FST.

As entrevistas presenciais foram semiestruturadas, ou seja, tiveram como base um guião (Anexo I) como princípio para a conversa, mas houve principalmente espaço para que os entrevistados pudessem aludir às suas experiências de uma forma que pudesse enriquecer as entrevistas.

Foi realizada outra entrevista por e-mail, em julho de 2014, a Iolanda Ferreira, criadora da *start-up* Catraia, projeto que está incubado na OCF e que em abril de 2014 inaugurou uma loja também na Oliva.<sup>20</sup> As entrevistas encontram-se todas em anexo, as presenciais estão transcritas e incluem informação detalhada sobre local, data e duração (Anexos II, III e IV)

Quando a informação sobre quarteirões culturais escasseia no nosso país, é importante encontrar a informação correta. Acontece habitualmente que as informações disponíveis *online* sejam para além dos *sites* oficiais, de jornais, na sua maioria locais. A informação veiculada por estes meios pode estar correta, no entanto, estará sempre incompleta, principalmente quando o objetivo é chegar à conceção inicial da ideia e à forma como ganhou vida.

É necessário compreender o caminho percorrido por cada câmara municipal até à materialização dos projetos, compreender as opções políticas e culturais que os levaram a escolher aqueles espaços e a conceber os quarteirões, os passos dados para conseguir o investimento necessário para a concretização do projeto até à abertura total ou parcial dos espaços.

O modelo de negócio utilizado por cada grupo na criação de cada quarteirão cultural e as

---

<sup>20</sup> Mais informação disponível em <http://bit.ly/1ntiT6B> e <http://bit.ly/1kluLHA>, consultados em: 12.05.14.

entrevistas presenciais foram essenciais para compreender, por exemplo, a missão do projeto, o público a que se direciona ou os objetivos a curto, médio e longo prazo.

## 2.5 Conclusões preliminares

Como foi descrito acima, os métodos escolhidos para abordar os bairros culturais e criativos em Portugal foram o “estudo de caso”, o “modelo de negócio” e as entrevistas. Os três métodos complementam-se entre si ajudando a construir uma compreensão do conjunto através da integração de fontes diversas e independentes. O “estudo de casos” necessita de dados, quantitativos e qualitativos, conseguidos através das entrevistas junto de pessoas próximas aos projetos e de outros dados recolhidos. Estes dados deram origem ao capítulo final do trabalho.

No próximo capítulo serão contextualizando os casos da Fábrica de Santo Thyrso e da Oliva Creative Factory nas políticas públicas e de reativação económica da Região Norte, onde se irá apresentar também, como o contraponto, um outro caso de características diversas, o do bairro Miguel Bombarda no Porto. No último ponto, será desenvolvida a temática da criação em incubação como fator facilitador de novas ideias e de inovação.

### 3. MAPEAMENTO DOS NINHOS INOVADORES E CACHOS CULTURAIS

#### 3.1. Introdução

É relevante abordar a questão das políticas públicas locais, uma vez que são responsáveis, em parte, pela materialização de projetos criativos e culturais mostrando sempre que não é apenas a iniciativa da sociedade civil a única responsável pelas reocupações e renovações de áreas e edifícios urbanos. A intervenção por parte das estruturas municipais tem sido um fator re-organizativo e tem moldado estas iniciativas de modo determinante.

Este capítulo desenvolve precisamente a questão das políticas públicas para a cultura centrando-se sobretudo no estudo que originou a OCF e a FST como espaços de criatividade e inovação. Estes dois lugares servem óticas de recuperação de edifícios e de zonas esquecidas das suas cidades com uma reconhecida riqueza histórica, que se encontram em decadência e que se veem agora ocupados com novos utilizadores e novas atividades, novos habitantes e novas indústrias.

Uma das características que une os espaços escolhidos, e que reflete também uma opção no investimento de infraestruturas e no apoio a novos projetos, é a questão da incubação e de co-working. Estas facetas funcionais dos espaços estão relacionadas com a promoção da criatividade e da inovação em sectores ligeiros e estéticos. Examinam-se também as possibilidades que incubadoras de novos projetos e espaços agregadores de novas ideias podem criar.

#### 3.2. Política pública local e reativação económica: A viragem para os lugares de empreendedorismo criativo

A Fábrica de Santo Thyrsó e a Oliva Creative Factory fazem parte, como já foi referido, de um *cluster* de indústrias criativas da Região Norte. Na base deste *cluster* está o *Estudo Macroeconómico para o Desenvolvimento de um Cluster das Indústrias Criativas na Região Norte*, elaborado em 2008 e encomendado pela CCDRN (Comissão De Coordenação e Desenvolvimento Regional Norte). Foi um projeto promovido pela Fundação de Serralves, em parceria com a Junta Metropolitana do Porto, a Casa da Música e a Sociedade de

Reabilitação Urbana da Baixa Portuense e teve como objetivo apresentar uma proposta que pudesse potenciar a criatividade da região. A missão seria:

“Contribuir para que o Norte se torne na Região Criativa de Portugal pela conceção e implementação de um adequado modelo de governação que suporte o aumento da Capacidade e Empreendedorismo Criativos, o crescimento dos Negócios Criativos e a atratividade dos Lugares Criativos, visando o reforço da massa crítica do capital criativo da região.” (Fundação Serralves, 2008: 144)

O estudo da Fundação Serralves baseia-se na ideia de que os recursos disponíveis nesta região poderiam originar um *cluster* de indústrias criativas na Região Norte. Adotando uma metodologia de entrevistas, o estudo debruçou-se sobre temáticas como as infraestruturas disponíveis para as indústrias criativas, informação para apoios e parcerias, aconselhamento e apoio à criação de negócios ou acesso a financiamento especializado e de outros dados e estatísticas.

Deste modo, os três eixos de desenvolvimento explorados neste estudo foram a capacidade e empreendedorismo criativo, o crescimento dos negócios criativos e a atratividade dos lugares criativos. A abordagem intersecta cultura e economia, empreendedorismo e geografia. A concentração de negócios criativos é assumida como uma vantagem para os envolvidos e para a região:

“A clusterização dos negócios criativos permite também a geração de intercâmbios práticos e criativos com outras empresas e a obtenção de economias de escala (custos de mão-de-obra, abertura de ateliers, espaços de exibição, etc.). A criação de clusters criativos é também uma das formas encontradas para reduzir as dificuldades das indústrias criativas em estado de iniciação, já que possibilitam o maior acesso a informação, redes e apoio técnico.” (Fundação Serralves, 2008: 39)

De acordo com a maioria dos entrevistados era necessário criar uma agência que conseguisse articular as várias ações e equipamentos e que coordenasse o sector criativo nesta região. Esta necessidade apontada no estudo de uma agência que gerisse este *cluster* e criasse uma dinâmica entre os vários equipamentos dedicados às indústrias criativas na Região Norte do país levou à constituição da ADDICT, Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, que foi constituída em 2008 por 49 entidades e que é guiada pela estratégia do *Estudo Macroeconómico para o Desenvolvimento de um Cluster das Indústrias Criativas na Região Norte*.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Mais informação disponível em: <http://bit.ly/1qvkbZY>, consultado em 12.11.13

A ADDICT é, desde então, responsável por manter esta relação entre os diferentes espaços que surgem na região norte também por algumas atividades dinamizadoras na relação com outras entidades e espaços internacionais, como o Fórum Europeu Creative Hubs, organizado em parceria com o British Council, que reúne representantes de incubadoras ligadas à criatividade e à inovação e que teve a sua primeira sessão em 2014 na Oliva Creative Factory, sendo a segunda edição em Lisboa, em Fevereiro de 2015.<sup>22</sup>

O relatório conduziu também à criação de linhas de financiamento e divulgação específicas para os municípios nesta área. Segundo o estudo, para além de financiamento que não se ajustava aos projetos criativos, existiam hipóteses de financiamento que não estariam suficientemente divulgadas que poderiam servir aos agentes das indústrias criativas:

“A região possui um conjunto de instrumentos de financiamento, desde programas do QREN até a soluções de microcrédito, passando por capital de risco, Business Angels, garantia mútua, entre outros. No entanto não são ajustados às características dos negócios criativos nem são reconhecidos pelos agentes das Indústrias Criativas.”<sup>23</sup>

Neste sentido, houve um reforço no financiamento disponível para as indústrias criativas e para a concretização deste *cluster*,<sup>24</sup> de que podem ser exemplo os concursos abertos nos anos posteriores à apresentação do estudo, como o da ON2 em 2009 para “Infraestruturas Físicas”<sup>25</sup> ou o de 2014 para “Grandes Eventos”<sup>26</sup>.

### 3.3. A experimentação criativa local: Empreendedorismo aninhado e em cacho

#### *Abordagens “top-down”*

Como foi referido no capítulo da metodologia (no ponto dedicado aos estudos de caso) os exemplos escolhidos, são exemplos de projetos *top-down*, de iniciativa municipal. Como foi também aprofundado neste ponto, são uma iniciativa de uma entidade regional que, tendo como base um estudo, procurou realizar as potencialidades da Região Norte no desenvolvimento das indústrias criativas.

---

<sup>22</sup> Mais informação disponível em: <http://bit.ly/1ukSehT>, consultado em 23.08.14

<sup>23</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1wbsTrS>, pág.60, consultado em 10.05.14

<sup>24</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1toa1re>, consultado em: 31.08.14

<sup>25</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1nlKEzf>, consultado em: 31.08.14

<sup>26</sup> Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1tocq5p>, consultado em: 31.08.14. Entre estas datas existiram outros concursos e outras oportunidades de financiamento do *cluster* de IC da região norte.

Uma grande parte das iniciativas culturais para a reabilitação urbana fazem parte de políticas autárquicas que se materializam através de instrumentos de financiamento viabilizados por fundos europeus (Babo e Figueiredo, 2014: 10) e como refere Correia (2010: 1):

“Nas últimas décadas, as políticas culturais têm vindo a tornar-se uma componente cada vez mais central no âmbito de estratégias de regeneração urbana e de reposicionamento funcional e simbólico de muitas cidades, um pouco por todo o mundo e, em particular, na Europa. Trata-se de uma evolução fortemente ligada á reestruturação das cidades face ao declínio industrial que se fez sentir a partir da década de 70 (...).”

Neste sentido é usual que, nos casos de reutilização de espaços urbanos, nos deparemos sobretudo com iniciativas *top-down*, não só pelo acesso aos programas de apoio que já foram referidos no início deste ponto, mas também pela responsabilidade que os órgãos de governação têm na reordenação e reabilitação de um território urbano.

É importante referir também que estas iniciativas não são únicas e que o processo inverso também pode reabilitar zonas urbanas e gerar desenvolvimento artístico e económico. Um dos exemplos paradigmáticos de uma iniciativa *bottom-up* é o Quarteirão Miguel Bombarda, na cidade do Porto. Este caso fornece um contraponto ilustrativo, isto é, um exemplo que permite ver os casos *top-down* no espelho. Ainda que não se assemelhe nas suas características aos quarteirões que foram alvo de estudo, este não deixa de ser organicamente um quarteirão cultural responsável pela dinamização e reabilitação de uma área urbana para fins artísticos e culturais. Casos de recuperação urbana liderados desde as bases podem ser interessantes para compreender como a arte e a cultura podem ter um valor económico para o “turn-around” de cidades inteiras (um exemplo marcante é o de Chattanooga, nos EUA: ver Caixa 3.1)

### Caixa 3.1 A regeneração de Chattanooga, no Tennessee

Chattanooga era uma cidade rara do sul dos EUA, pois era uma cidade industrial num território dominado por uma economia de plantação. O imaginário da cidade estava até associado ao caminho de ferra graças a esse tema, originalmente gravado pela banda de Glenn Miller, e depois interpretado por Carmen Miranda <http://bit.ly/1mtNKVT>.

Nos anos 1960-70, porém, a cidade sofria com a queda da economia industrial e, como consequência, com a perda de postos de trabalho e o encerramento de empresas. Era poluída e perdia população.

Foi possível recuperar e regenerar a cidade graças a uma forte estrutura cívica de organizações sem fins lucrativos e um espírito de voluntariado.

As artes tiveram um papel fundamental nesta mudança. Festivais, performances musicais e de arte pública reuniram as pessoas e incentivaram a criação e o desenvolvimento de um ambiente de convívio. Artistas locais desempenharam um papel na criação de novas formas de olhar a cidade.

Fonte; Entrevista e tese de doutoramento de Eleanor Cooper (2013), <http://bit.ly/12GKS0b>.

### *Abordagens “Bottom-up”*

Em Portugal começam a haver várias experiências de recuperação de bairros ou partes da cidade por movimentos de cidadãos. Esses casos surgem em grandes cidades como Lisboa e Porto. Um dos exemplos paradigmáticos de uma iniciativa bottom-up é o Quarteirão Miguel Bombarda, na cidade do Porto (para um caso em Lisboa ver Caixa 3.2). Este caso fornece um contraponto ilustrativo, isto é, um exemplo que permite ver os casos top-down no espelho. Ainda que não se assemelhe nas suas características aos quarteirões que foram alvo de estudo, este não deixa de ser organicamente um quarteirão cultural responsável pela dinamização e reabilitação de uma área urbana para fins artísticos e culturais.

A Rua Miguel Bombarda (ver Figuras 3.1 e 3.2) tornou-se uma zona de reconhecida atividade cultural permanente com a abertura de diversas galerias de arte a partir de 1993.<sup>27</sup> O primeiro galerista a mudar-se para a esta zona foi Fernando Santos que incentivou colegas seus a abrir também um espaço na Miguel Bombarda por perceber as potencialidades e as vantagens de permanecerem juntos num espaço tão central na cidade do Porto. A Rua Miguel Bombarda e por conseguinte o quarteirão, que depois se expande, está localizado próximo da zona histórica e da baixa da cidade, junto da Torre dos Clérigos,

---

<sup>27</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1942Jyb>, consultado em: 31.08.14

o museu Soares dos Reis e o Palácio de Cristal estão inclusivamente inseridos dentro deste quarteirão.

Este foi um processo moroso, uma vez que era necessário dar credibilidade artística à Rua Miguel Bombarda e ruas circundantes. Ainda que as galerias sejam a faceta mais conhecida deste quarteirão, é possível encontrar outros espaços como a Rota do Chá com mais de 300 variedades de chá, que podem ser servidas quentes ou frias ou o Quintal Bioshop, uma mercearia biológica com cafetaria e um jardim nas traseiras com esplanada onde se realizam também *workshops*.

Outra das impulsionadoras deste quarteirão foi Marina Costa responsável pelo espaço “Artes em Partes” e pelo CCB, Centro Comercial Bombarda (Dias, 2009: 58). A galeria “Artes em Partes” está dividida em cinco espaços diferentes, é um espaço partilhado por vários criadores e inclui o “Arranha-Céus”, de Marina Costa, especializado em mobiliário e objetos vintage, o “Muzak”, música, vinil e CD’s de Xico Ferrão e Rui Pimenta, o “Wohh!”, de Filipa Alves, com roupa, calçado e acessórios vintage, o “Madame Janvier”, com acessórios, *crafts*, origami, ilustração e uma secção infantil, de Helena Rocio Janeiro e o “Bling”, atelier da designer gráfica Ana Alves Silva, que faz parcerias com outras marcas.<sup>28</sup>

### Caixa 3.2 FAS – Fundo de Arquitetura Social

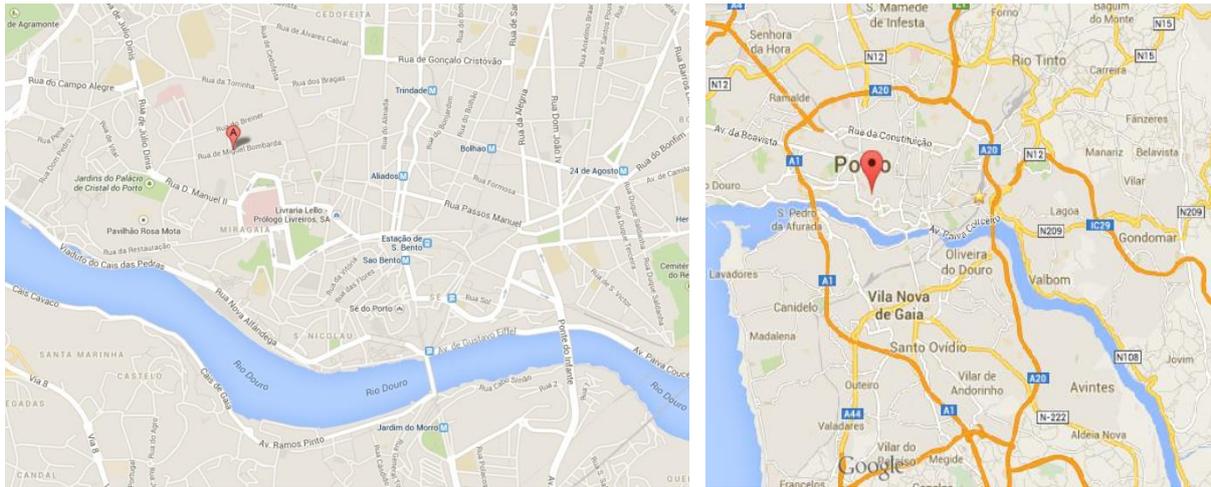
Criado em 2013, o FAS é uma associação sem fins lucrativos que tem como objetivo a regeneração urbana, pensando a reutilização e revitalização de espaços como um trabalho realizado em conjunto com as populações.

O FAS procura desenvolver atividades culturais e artísticas dinamizadoras de espaços e que induzam os habitantes a participar ativamente. São exemplos os projetos realizados nas zonas do Castelo, “Moralá Castelo” – Programa para a Regeneração Urbana do Bairro do Castelo – em Lisboa, os debates, as conferências, festas e feiras.

Esta associação pode ser um exemplo de projeto ligado à reutilização de espaços em decadência ou devolutos que procura renovar os espaços de forma integrada.

Mais informações disponíveis em:  
<http://bitly.com/1oGT6Q5>

<sup>28</sup> Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1JpNec> e <http://on.fb.me/1o0cHEm>, consultados em 31.08.14



Figuras 3.1 e 3.2 - Localização da Rua Miguel Bombarda

O CCB, aberto desde 2007, segue a linha do restante quarteirão com pequenas galerias, projetos de autor e lojas alternativas com feiras de velharias e outros eventos em relação ao que habitualmente encontramos nos centros comerciais mais comuns que, de uma forma geral, nos apresentam as mesmas marcas com forte expressão no mercado.<sup>29</sup>

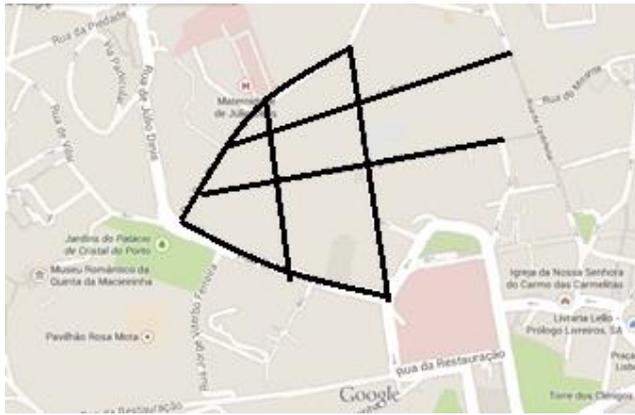
Nestes espaços nascem diversas atividades e projetos culturais, as mais conhecidas serão talvez as inaugurações simultâneas, em que todas as galerias da Rua Miguel Bombarda, Rua do Breyner, Rua do Rosário, Rua Adolfo Casais Monteiro e Rua D. Manuel II apresentam novas exposições e coleções, acontecem seis vezes ao ano, em datas diferentes e incluem animação, espetáculos e performances de rua.<sup>30</sup>

O quarteirão das artes compreende hoje sete ruas (ver Figuras 3.4 e 3.5), para além das cinco já referidas incluem-se também a Rua da Boa Nova, a Rua e o Largo da Maternidade onde se realiza o “Bairro das Artes Circuit”, um projeto da Associação Terra na Boca que procura dinamizar os diferentes espaços com diferentes eventos e ligar moradores, entidades culturais e comerciantes que desenvolvem a sua atividade no quarteirão e visitantes.<sup>31</sup>

<sup>29</sup> Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1Bddqu2> e <http://on.fb.me/1vRnadw>, consultados em: 31.08.14

<sup>30</sup> Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1IHw7mk>, consultado em: 31.08.14

<sup>31</sup> Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1qY2cIW> e <http://on.fb.me/1uu7sBb>, consultado em: 31.08.14



Figuras 3.3 e 3.4 - Mapa do Quarteirão Miguel Bombarda e logótipo do projeto “Bairro das Artes Circuit”

A negrito estão assinaladas as ruas que fazem parte do quarteirão, o desenho das ruas foi a inspiração para o logótipo deste projeto. Podemos também observar os efeitos multiplicativos de um projeto que começou por ser uma mudança de um galerista para um espaço vazio numa rua de uma cidade, a de Fernando Santos para a Rua Miguel Bombarda, no Porto, que passou depois a ser a rua de alguns galeristas, até ao momento em que já não é uma rua, mas algumas ruas e não um galerista, mas muitos criadores. É também um quarteirão de movimentos como este o do “Bairro das Artes Circuit” ou de outros que surgem entre criadores com o objetivo de dinamizar as ruas do quarteirão e as ligações entre todos os participantes desta dinâmica.

### 3.4. Incubação e cocriação: Mecanismos de promoção da criatividade e inovação

#### *A vertente incubação*

As incubadoras criativas são uma forte aposta dos quarteirões culturais e criativos escolhidos para este trabalho. É importante abordar este conceito e aprofundar outros que a ele podem estar associados, como o *co-working* e a sua ligação à criatividade e à inovação.

O enfoque “lugares” e “espaços” tem sido uma tendência analítica entre os estudos recentes na área da cultura e economia. Como é referido no livro *V4 Creative incubators - Guide to places and spaces of creative incubation in Central Europe*:

“The objective of the business incubator is to take people with an idea and send them out with a successful venture. In this process incubators provide access to knowledge, expertise, technology, networks, money and markets.”<sup>32</sup>

As incubadoras não são simples espaços para alugar, devem ter outras características que facilitem a criação de projetos, o seu desenvolvimento, a sua produção e distribuição, promoção e divulgação. São instituições construídas que apostam em oferecer serviços que permitam aos empreendedores aceder a conhecimentos-base para que consigam manter o seu negócio. As incubadoras criativas combinam as funções de uma incubadora de negócios com o *atelier* criativo. Estas possuem funcionalidades e características que diferem das restantes incubadoras.<sup>33</sup>

As incubadoras associadas à criatividade podem ser, por exemplo, “fab labs”. Neste caso, locais com equipamentos específicos que permitem aos utilizadores desenvolver o seu trabalho. Isto é o que acontece na incubadora da FST, que possui um espaço e está devidamente equipada para a produção de trabalhos na área do design de moda, desde o processo inicial até à concretização da ideia em produto final. Estes espaços juntam “tecnologia” e “manufatura”, uma combinação de modernidade e tradição.

Não existe uma regra ou uma fórmula universal para estes espaços, pois podem ser de investimento público ou privado, estarem associados ou ser parte integrante de instituições do ensino superior, ser específicas de uma área ou terem uma abordagem mais generalista. No entanto, dependem muitas vezes do seu contexto e da necessidade que existe de incubação e da existência destes espaços. A figura 3.5 procura sintetizar destas características ligadas às incubadoras dividindo-as em espaços, serviços e desenvolvimento.

Como já foi referido, as funcionalidades que cada incubadora dispõe variam consoante a área a que está associada, no entanto espaços como escritórios, locais para reuniões, estúdios ou espaços comuns de lazer são habituais quando mencionamos incubadoras.

Para além dos espaços, os serviços disponibilizados são essenciais quando os projetos ou empresas incubados são muito recentes e necessitam de um apoio inicial, de assistência com questões relacionadas com marketing, exportações, contabilidade ou traduções, por exemplo.

Às incubadoras estão ligados o desenvolvimento de produtos ou serviços e da sua distribuição, é nestas infraestruturas que nascem e crescem as ideias, que, tanto pelo

---

<sup>32</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1tiwlkw>, pág.10, consultado em 02.08.2014

<sup>33</sup> Para uma análise das melhores práticas das incubadoras de empresas e empreendedorismo em Portugal ver “Do Business Incubators Function as a Transfer Technology Mechanism from University to Industry? Evidence from Portugal” Marques, 2010.

espaços de trabalho disponíveis, como pelo apoio inicial, se tornam os produtos e serviços inovadores que chegam a empresas e/ou aos consumidores.

A co-localização é indutora de partilha e, na linguagem económica, de internalização de “externalidades”. A proximidade permite criatividade em rede, um modo de aprendizagem coletivo que é sugestivo de soluções e “resoluções”. A criatividade e a inovação vivem destas descobertas em comum e da perceção de novos caminhos e de novas formas de ver através dos laços que surgem. A propósito de lugares criativos, Landry (2000: 133) define-os da seguinte forma:

“(…) either a cluster of buildings, a part of a city, a city as whole or a region – that contains the necessary preconditions in terms of 'hard' and 'soft' infrastructure to generate a flow of ideas and inventions. Such a milieu is a physical setting where a critical mass of entrepreneurs, intellectuals, social activists, artists, administrators, power brokers or students can operate in an open-minded, cosmopolitan context and where face to face interaction creates new ideas, artefacts, products, services and institutions and as a consequence contributes to economic success.”

Como refere Gunnar Törnqvist (2004 :29), a ideia de criatividade associada ao espaço, a este aglomerado de pessoas que criam em pequenas comunidades existe desde sempre:

“Among the notable examples is Athens, especially during the 400s BC, where the cradle of Western culture may be said to have stood, together with Alexandria and a lot of Hellenistic city-states in the Mediterranean area. Florence serves as a well-known example of the Italian city milieu of the late Middle Ages and Renaissance that were centers for renewal in trade, handcrafts, architecture and art. Similar examples could be found earlier in the Muslim world, or during the sixteenth and seventeenth centuries in the Netherlands.”

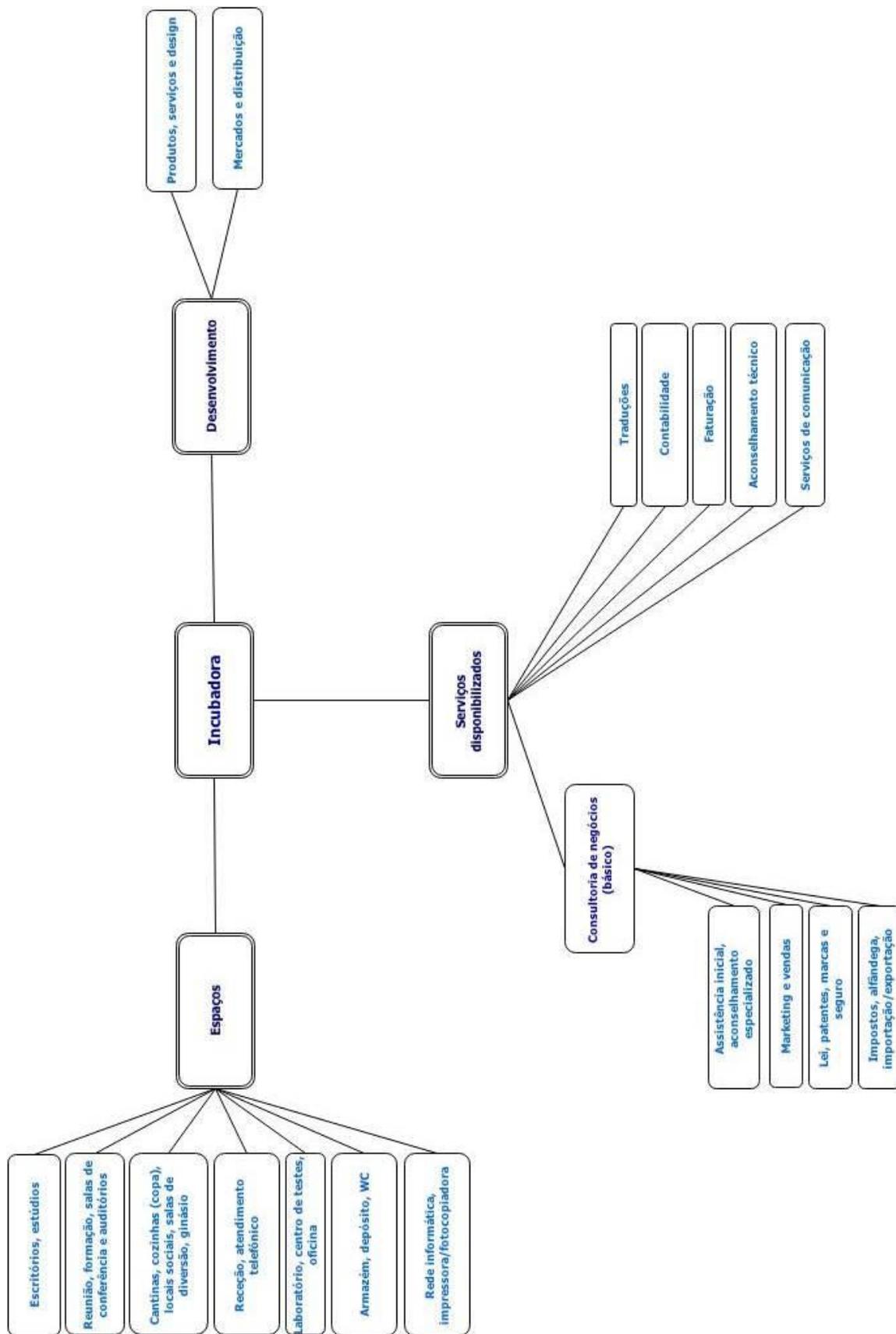


Figura 3.5 - Incubadora – Diagrama (adaptado), Creative Growth, 2011

O contacto entre pessoas com relações de proximidade física pode fazer nascer estas novas ideias, no entanto, esse facto vai depender sempre da pessoa que é exposta a essas novas ideias e da capacidade que terá de absorção desses novos pensamentos na conceção de algo diferente e de algo novo. Dependerá sempre dos atores, da dinâmica que entre eles surge e do contexto em que se encontram.

Existem, portanto, vantagens na conceção e manutenção de um lugar de abertura e de circulação de novas ideias. Um lugar desenhado assim terá uma concentração de pessoas que criam e desenvolvem ideias, com uma predisposição para um trabalho que, ainda que individual ou de grupo, possa dar resultados coletivamente, como *cluster* ou quarteirão criativo e inovador ou até como cidade criativa e região inovadora.

### *A vertente cocriação*

Outra diferença está no espaço em si, que muitas vezes é um espaço de *co-working*, o que acontece tanto na FST como na OCF. Uma tradução desta expressão poderia ser “trabalho individual em grupo”. Estes espaços são dedicados a indivíduos ou grupos de pessoas que trabalham de forma independente dos restantes mas que partilham mais do que um espaço, partilham um fluxo de troca de ideais e de experiências:

“The coworking concept, is not limited to the sharing of a facility. It’s based on the emergence of a new type of interpersonal relationships and on the development of exchange communities, with people sharing values of openness, collaboration and readiness for change.”<sup>34</sup>

O prémio Nobel da economia Oliver Williamson referia-se a este fenómeno de trocas fáceis e combinatórias como “economias de atmosfera” (ver Pessali, 2006). Estes ambientes são favoráveis à “cocriação”, isto é, dialogo e partilha permitem mais vantagens na diversificação e diferenciação de bens e serviços (Pralhad e Ramaswamy, 2006). O ato criativo, a criatividade, parecem surgir naturalmente nesse meio, ou pelo menos é essa a intensão estratégica do orquestrador ou arquiteto do espaço. As criações sendo sempre respostas originais e novas ao contexto de inserção e à interpretação do mundo em volta, são também um modo de aprendizagem em comunidade.

Esta forma de trabalho pode ter uma influência positiva em quem opta por este género de espaços. Como afirmam Perry-Smith e Shelley (2003: 92): “An individual working within

---

<sup>34</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1l46FqJ>, consultado em: 12.08.14

diverse contexts more likely will be exposed to different and unusual ideas. If an individual has contact with a diverse group of people, the likelihood that he or she has knowledge or can obtain knowledge of different approaches to a given problem is increased.”

A importância da interação no processo de inovação, o contacto e a exposição a que Perry-Smith e Shelley se referem na citação transcrita, são indicados por Castells (1997: 419) como base para a definição de um lugar inovador:

“By milieu of innovation I understand a specific set of relationships of production and management, based on a social organization that by and large shares a work culture and instrumental goals aimed at generating new knowledge, new processes, and new products. (...) What defines the specificity of a milieu of innovation is its capacity to generate synergy, that is the added value resulting not from the cumulative effect of the elements present in the milieu but from their interaction:”

Na década de 70 do século XX, Mark Granovetter estudou as dinâmicas das relações sociais tendo em conta a sua força ou fraqueza na relação com a importância nessas mesmas relações, confirmando que os laços mais fracos e indiretos eram mais importantes do que os laços mais fortes e diretos na criação e crescimento de uma rede social:

“(...) the strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and reciprocal services which characterize the tie.” (Granovetter, 1973: 1361)

Os laços mais fracos são, neste caso, os amigos de amigos, os conhecidos, pessoas com quem a ligação não é tão forte ou quotidiana, já os laços mais fortes são as relações em que os participantes partilham entre si uma ligação mais forte, os que se vêem com mais frequência, com quem se despende mais tempo e atenção, a quem se reconhece a importância da relação criada. Os mais fracos têm maior relevância numa rede social, uma vez que são os elementos incorporados neste grupo que servem de ligação entre grupos de laços mais fortes. Sem os laços fracos não existiriam redes sociais, pois de cada grupo fariam parte as mesmas pessoas fazendo com que todos vivessem fechados em si mesmo. Por essa razão, Perry-Smith e Shelley (2003: 90) defendem que estes laços são mais importantes que os laços fortes:

“We argue that weak ties are better than strong ties for creativity and that a peripheral position with many connections outside of the network is likely to be associated with more creative insights and potentially groundbreaking advancements.”

Quando mantemos estas ligações mais fracas com pessoas diferentes, com perceções, expectativas ou interesses diferentes, as decisões que tomamos podem não ser as mesmas que tomaríamos sozinhos ou com a nossa rede de conhecimentos mais próxima. Ainda que esta rede possa ser importante, sendo que junta os nossos amigos mais íntimos, as pessoas que são mais importantes, não nos leva a pensar de outra forma, uma vez que, por norma, as pessoas da nossa rede têm interesses, características e semelhanças em comum connosco. Manter estes laços acaba por significar uma exposição a outras formas de ver e de poder combinar algo de forma única, porque optamos por uma abordagem diferente. Deste modo, os autores acrescentam ainda que:

“Although individuals may feel more comfortable sharing information that requires trust and candor across stronger relationships, (...) general information about work or projects may be enough to help spark new ideas, broaden response possibilities, and increase the recognition of diverse connections. An individual may feel less sensitive about sharing this level of information with more weakly tie associates, since any negative consequences for sharing general information may be less apparent.” (idem 2003: 94)

### 3.5. Conclusões preliminares

Existe uma maior atenção no nosso país às possibilidades que as indústrias criativas podem trazer. Esta atenção tem passado pela reutilização e reconversão de espaços abandonados e no desenvolvimento de áreas urbanas, da economia local e da participação de artistas e habitantes numa nova história da cidade. Ainda que esta não seja uma ideia recente, é possível assistir atualmente a uma maior abertura a estas questões e à concretização de alguns destes projetos.

Este capítulo procurou abordar a propensão existente para projetos do género com o estudo encomendado CCDRN, que estudou a hipótese da criação de um *cluster* de indústrias criativas na Região Norte e que levou à criação de um espaço como a OCF e que incluiu o projeto da FST. Foi também desenvolvido o caso do Quarteirão Miguel Bombarda, porque ainda que haja uma responsabilidade e uma disposição por parte das autarquias, até pelos financiamentos que podem obter, para a inclusão das indústrias criativas como forma de dinamização e reabilitação local, é importante considerar outras hipóteses e compreender que, por vezes, a iniciativa pode não partir do poder local e ser bem-sucedida.

Outra das características presentes nos casos escolhidos é a da incubação, em particular do *co-working*. Tanto a OCF, como a FST têm incubadoras ligadas não só à criatividade, mas também à inovação, um aspeto presente nos quarteirões culturais, a do novo trabalho, novas ideias, novos projetos. Neste sentido foi importante abordar o tema da incubação e

das vantagens e serviços disponíveis para os projetos e empresas incubados e das ligações que podem surgir entre os incubados, uma vez que os espaços para as empresas criativas nos casos escolhidos são espaços de *co-working* que permitem a troca natural de ideias e opiniões.

No capítulo seguinte vão ser apresentados os dois casos estudados, no primeiro ponto a OCF e no segundo a FST. Em cada ponto serão abordados os *benchmarks* escolhidos, sustentados com as entrevistas feitas e outros dados recolhidos. No último ponto do capítulo será então estudada e analisada a relação entre infraestruturas nos pontos escolhidos e será apresentada a tabela das melhores práticas.

## 4. DOIS ESTUDOS DE CASO

### 4.1. Introdução

O último capítulo deste trabalho dedica-se à apresentação de dados com o objetivo de apresentar algumas das melhores práticas na conceção de um quarteirão cultural e criativo. Nele estão reunidos os dados recolhidos sobre cada elemento ou componente do modelo de negócio dos dois pré-quarteirões culturais e criativos. Como já foi referido no capítulo da metodologia, a abordagem empregue foi a de Yves Pigneur e Alexander Osterwalder (2011), que estruturam a noção de modelo de negócio em nove blocos pela ordem que se segue:

1. Segmento de clientes – para quem está a ser criado valor; para quem está a ser criada uma programação ou a desenvolver atividades; quem é o público-alvo.
2. Proposta de valor – o que está cada quarteirão cultural a fazer chegar a cada segmento de cliente; que produtos e serviços estão a ser oferecidos; que problemas estão à espera de resolver com a proposta; que necessidades estão a ser satisfeitas.
3. Canais – de que forma é possível chegar a cada segmento de clientes; quais são os melhores e mais eficazes.
4. Relação com os clientes – de que forma foi desenvolvida a relação de cada quarteirão cultural com cada segmento de clientes.
5. Fluxos de rendimento – resultam do sucesso das propostas de valor feitas aos clientes; clientes estão a pagar pelo quê.
6. Recursos-chave – quais os recursos necessários que permitem que os quarteirões criem e ofereçam uma proposta de valor que chegue aos clientes e que traga rendimento.
7. Atividades-chave – quais as principais atividades que a proposta de valor de cada quarteirão precisa de ver cumprida para que seja possível chegar aos clientes.
8. Parcerias-chave – quem são os parceiros de cada espaço; que atividades são desenvolvidas em conjunto; de que forma participam os parceiros com os recursos-chave.
9. Estrutura de custos – dizem respeito aos custos indispensáveis nos trabalhos de recuperação dos quarteirões, uma vez que não existem dados aproximados dos

valores necessários para manter as estruturas.

Antes da apresentação destes dados será feita uma introdução sobre a história de cada quarteirão e de que forma se tornaram o espaço que podemos encontrar atualmente.

Segue-se, finalmente, o confronto entre os nove blocos descritos nos pontos 4.2 e 4.3 referentes a cada quarteirão cultural e as conclusões que se podem retirar desta análise comparativa.

## 4.2. Fábrica de Santo Thyrso

### 4.2.1. Origens

A Fábrica de Fiação e Tecidos de Santo Thyrso foi fundada em 1898. Foi uma fábrica com uma grande importância para a cidade de ST e para a região do Vale do Ave. Chegou a empregar 2 mil pessoas e tinha a particularidade de ser uma fábrica muito próxima do centro da cidade.



Figuras 4.1 e 4.2 - Localização da Fábrica de Santo Thyrso

A fábrica encerrou em 1990, mas só foi adquirida pela CMST em 2004. A partir do momento de aquisição, foram estudadas várias hipóteses de recuperação e reutilização da zona da antiga fábrica.

“(…)Desde essa altura foram sendo estudadas possíveis utilizações para a recuperação do edifício, foi até inclusivamente lançado um concurso internacional, um concurso de ideias. Esteve em estudo fazer aqui uma recuperação mais numa perspetiva museológica, fazer um grande museu da indústria têxtil. Foram coisas que não avançaram, se calhar ainda bem, e de modo que isto foi um processo que se foi desenvolvendo muito em função das oportunidades que a CMST foi encontrando e tivemos candidaturas de financiamento para recuperar aqui o projeto da fábrica. O interessante disto é que, tendo sido um processo gradual, as coisas no fundo foram ganhando consistência.” (Prata, 2014)

O passo acima transcrito, a partir da entrevista realizada a Nuno Prata, diretor da FST, reflete aquela que foi a história da FST até ao momento atual. Houve ideias e projetos que não foram concretizados, outros que foram avançando consoante os concursos para financiamentos que se foram conseguindo. O projeto da FST foi sendo desenvolvido ao longo do tempo, sem um planeamento definido, mas com ideias que foram crescendo e que se foram materializando.

O primeiro projeto que existiu no espaço da fábrica foi uma incubadora de empresas de base tecnológica, que abriu em 2009 e que tinha apenas esta especificidade: a ligação com a tecnologia. Uma vez que não havia uma área específica que delimitasse a ocupação deste espaço, a única característica seria essa ligação.



Figura 4.3 - Antigo logótipo da Incubadora de base tecnológica

Nesta fase não existiam outros projetos ou ideias específicas, pois o espaço ainda não era pensado como um quarteirão cultural e criativo e não existia uma certeza e uma coerência de ideias que pudesse apontar nesse sentido.

Com as Parcerias para a Regeneração Urbana (PRU) surge o investimento necessário para a revitalização da zona junto ao rio e a possibilidade de renovar alguns dos espaços da

fábrica que deram origem à Nave Cultural e ao Centro Interpretativo da Fábrica de Fiação e Tecidos de Santo Tirso. Como refere Nuno Prata, este foi um investimento importante na aproximação da cidade ao rio:

“(...) o Rio Ave era dos rios mais poluídos da Europa, tinha as fábricas a despejar para os rios e o que acontecia é que, apesar de estar aqui no centro da cidade, é curioso, porque a cidade estava praticamente de costas voltadas para o rio, que era um sítio onde ninguém vinha porque havia fábricas, cheirava mal, inclusivamente a rua da fábrica terminava aqui no rio, não existia a ponte... Entretanto foi feita a ponte, foi feita a estação de caminhos-de-ferro, a nova estação do outro lado, que depois faz ligação a Famalicão, a cidade aqui mais próxima, isto passou a ter movimento. Por outro lado, o processo de despoluição do Ave, neste momento está, não digo 100% concluído, mas muito perto disso, mas o rio neste momento, está um rio despoluído. Já se fazem campeonatos internacionais de pesca no rio, já voltou a haver barcos de recreio no rio. No fundo, a cidade volta a aproximar-se do rio.” (Prata, 2014)

A construção da ponte e da nova estação de caminhos-de-ferro ajudam também na aproximação da população à fábrica, originando um fluxo maior de habitantes que, ainda que de passagem, reconhece as mudanças do espaço, reconhecem a FST e encontram também novos motivos para passarem e caminharem por esta zona da cidade.

É só com o investimento numa incubadora de negócios criativos, a iMOD, que o espaço toma forma oficialmente como quarteirão cultural e criativo e é a partir deste conceito que depois todas as atividades serão desenvolvidas pela FST. Com a iMOD a FST ganha também uma especificidade, o facto de se dedicar apenas à área da moda e às áreas que se relacionam diretamente com ela.



Figura 4.4 - Timeline da Fábrica de Santo Thyrso

#### 4.2.2. Segmento de clientes

Os clientes ou os públicos-alvo da FST podem ser divididos em dois grupos, os que utilizam o espaço para desenvolver o seu trabalho, desenvolver uma atividade ou vender os seus produtos e aqueles que usufruem do espaço e das atividades culturais que a FST organiza.

No primeiro grupo estarão os criadores e empreendedores que utilizam a Incubadora de Base Tecnológica e a iMOD, aqueles que arrendam os espaços comerciais ou alugam a Nave Cultural para diversas atividades. No momento de escrita deste trabalho, apenas a Incubadora de Base Tecnológica estava a ser utilizada e a Nave Cultural disponível. Os espaços comerciais estavam por ocupar e a iMOD, embora já tivesse empresas e projetos escolhidos para desenvolverem o trabalho na incubadora, não estava ainda em funcionamento.

No outro grupo podemos incluir os estudantes do ensino superior das áreas da moda, do design de moda e de áreas interligadas com estas, como o vídeo, a fotografia, a cenografia, etc., que podem ser futuros incubados. Estes jovens podem beneficiar das atividades desenvolvidas para si, como cursos e formações, que apoiam o desenvolvimento de competências técnicas úteis na sua formação académica. A população tem neste espaço o único local da cidade que une a cultura à criatividade e em pode assistir e participar em eventos.

#### 4.2.3. Proposta de valor

A Nave Cultural tem associada a si o Centro Interpretativo da Fábrica de Fiação e Tecidos de Santo Tirso. A Nave é um espaço que pode receber eventos de diversos géneros e que está disponível sob a forma de aluguer a empresas e instituições exteriores à FST, que queiram organizar um evento de cariz mais cultural ou precisem do espaço para apresentações, workshops, etc. No Centro Interpretativo é possível encontrar algumas imagens e textos informativos que esclarecem o visitante a propósito da história da fábrica e de processos e técnicas utilizadas no trabalho com a fiação e com os tecidos. Desta forma é criada uma aproximação entre clientes e público, entre passado e presente relativamente à fábrica e sua história.

A iMOD – Incubadora da Moda e do Design, surgiu com o estudo de Serralves e o desenvolvimento de estruturas de apoio e financiamento ao *cluster* de indústrias criativas da Região Norte. A ligação desta incubadora de negócios criativos ao design e à moda foi feita naturalmente de forma a respeitar a história do espaço que ocupa. Tendo sido uma fábrica de fiação e de tecidos de grande importância para o conselho, ligar a futura

incubadora ao rejuvenescimento de um espaço, tornando-o criativo, foi também o primeiro passo para a criação de um quarteirão cultural e criativo. O projeto foi aprovado em 2012 e a incubadora foi inaugurada em 2013, sendo que viria a ser ocupada apenas em 2014, depois de mudanças camarárias e do processo de escolha dos projetos. A iMOD é uma peça fundamental para o projeto da FST e para o quarteirão cultural.

“A questão da incubação é mais uma das peças do projeto, a incubação da moda e *design* é, no fundo, um projeto âncora de todo este conceito de quarteirão cultural e criativo da FST. É um conceito de incubação que, se calhar, também é um bocadinho diferente da incubação convencional ou tradicional, porque agrega um conjunto de áreas e valências que nem sempre são habituais na incubação (...)” (Prata, 2014)

Esta forma de incubação vai um pouco mais além, com a hipótese de materializar os projetos no próprio espaço da iMOD. Uma vez que existe a capacidade de prototipagem, é possível conseguir desenvolver todo o processo produtivo desde a ideia, o planeamento, a conceção e a modelação até à confeção, à estampanaria, à impressão digital. É possível produzir protótipos, amostras ou até coleções sem ser necessário sair da FST, utilizar outro espaço ou os serviços de terceiros. Estas possibilidades representam vantagens e benefícios importantes para quem desenvolve os seus trabalhos na FST.

Em resumo, estes são os espaços e serviços disponíveis para os utilizadores da iMOD: laboratórios de prototipagem, sala de reuniões, secretariado, centro de documentação (biblioteca), foyer de eventos, sala de brainstorming, piso multiusos, espaços informais, showroom/ loja efémera e espaço de formação. (Anexo V)

Numa última fase, a FST procura também comunicar e promover estas empresas e estes projetos. E, neste caso, é algo que está associado à FST como conceito e imagem: potenciar a FST é uma forma de se potenciarem os incubados na iMOD, tornar a FST um espaço de referência nas áreas do têxtil, da moda e do design. Ao mesmo tempo, é também abrir portas aos empreendedores para que as suas iniciativas sejam conhecidas, reconhecidas e valorizadas pelo espaço de reconhecido valor que ocupam.

O primeiro espaço da FST a abrir portas foi a incubadora de base tecnológica, em 2008, e nesse momento não se pensava ainda no projeto do Quarteirão Cultural e Criativo, não se recebiam empresas de áreas específicas, mas apenas com essa ligação à inovação com uma base tecnológica. É relevante referir a mudança de linha na gestão e escolha das empresas aceites de futuro nesta incubadora:

“(…)estamos também agora a tentar reorientar e especializar aqui a incubadora em projetos que, de alguma forma, também possam ter ligação com a área do têxtil e da moda, com uma vertente se calhar mais de tecnologia ou de inovação mas que possam complementar projetos mais criativos e nesse sentido estamos numa fase de reorientação da incubadora. Já temos aqui alguns projetos que se encaixam dentro dessa tipologia, mas agora somos mais seletivos na admissão de novos projetos porque queremos que eles já tenham essas características, no sentido de estimular sinergias entre as duas incubadoras.” (Prata, 2014)

Sobre os restantes espaços do quarteirão cultural e criativo, Nuno Prata (2014) refere que os espaços comerciais que vão abrir, não são “convencionais, são espaços que se devem encaixar dentro deste conceito, no fundo ateliers, lojas de artista, muito nessa perspetiva”, faltando ainda “um espaço de cafetaria e restauração que também está para ser concessionado e depois também uma grande praça sobre o rio que permite a realização de eventos ao ar livre”.

No futuro, a FST tem a intenção de criar uma bolsa de trabalho dirigida a antigos artesãos, pessoas que trabalharam em fábricas e que têm a sabedoria, o conhecimento e a experiência de anos, para que possam reaprender a trabalhar com as novas máquinas e com a nova tecnologia e para que se possam integrar novamente no mercado de trabalho.

#### 4.2.4. Canais

O principal canal que um quarteirão cultural ou um pré-quarteirão cultural tem é o local onde se encontra e o(s) edifício(s) que ocupa. Neste caso todo o espaço ocupado pela FST é uma forma de chegar aos seus clientes e público, recebendo-os.

O *site* da FST<sup>35</sup> disponibiliza informações sobre a FST, sobre os espaços disponíveis e sobre a sua atividade a quem o visita. É possível encontrar também um pouco da história e a ligação com o passado e que ressurgem no presente. Esta é a forma mais acessível de levar mais informação a um maior número de interessados nos projetos desenvolvidos pela FST.

A FST utiliza as redes sociais para divulgar as suas atividades e os seus eventos ou aqueles que são desenvolvidos em parceria. O Facebook<sup>36</sup> é uma forma de partilha de notícias com quem segue a página da FST e assume um papel relevante em conjunto com o próprio *site*. Para além do Facebook, a FST está presente no Flickr<sup>37</sup> e no Vimeo<sup>38</sup>, redes dedicadas à

---

<sup>35</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1tqmJ3T>, consultado em: 22.11.13

<sup>36</sup> Disponível em: <http://on.fb.me/1uO3Hu0>, consultado em: 22.11.13

<sup>37</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1xTleSx>, consultado em: 22.11.13

fotografia e ao vídeo, podendo ser também uma forma da FST se posicionar como quarteirão dedicado também a estas artes e dando uma visão criativa da sua atividade.

#### 4.2.5. Relação com os clientes

Em relação à incubadora de base tecnológica as empresas que ali se mantêm são de empreendedores locais, refere Nuno Prata (2014):

“(...) projetos que nascem nas universidades não querem sair da proximidade, existem incubadoras na Universidade do Porto, na Universidade do Minho, Park Petec, que agora tem aumentado muita a sua capacidade, mas que a determinada altura era escassa para a procura que tinham, mas os promotores, apesar de estarmos aqui a 15 ou 20 minutos do Porto não queriam deslocar-se da proximidade das universidades, dos centros de investigação e dos professores, de modo que por aí não fomos muito bem-sucedidos, isto é, não surgiram muitos projetos que tenham nascidos nas universidades e que se quisessem estabelecer aqui.”

Em relação à outra incubadora da FST, a iMOD, os sete projetos escolhidos, são projetos de empreendedores de ST e da Região Norte, Porto, Matosinhos e Vizela, revelando que, no caso dos projetos ligados à moda e à criatividade, existia uma necessidade daquela região de criar novos espaços que cumprissem as necessidades destes projetos, que os acolhessem para que pudessem ser desenvolvidos e materializados.

Deste ponto advém a importância da ligação que a FST quer manter com os alunos do ensino superior e que os torna um segmento alvo, pois existe a forte possibilidade de serem depois ocupantes destes espaços. Enquanto estudantes podem encontrar neste espaço uma ligação com a academia, por um lado, com os cursos, workshops e aulas a serem desenvolvidos em parceria com a ESAD, mas também a ligação com a indústria. Para além dos cursos, os finalistas desta instituição do ensino superior, tiveram em 2012, em conjunto com os vencedores do Concurso de Jovens Criadores/Portugal Fashion News, a possibilidade de realizar os desfiles de moda na FST.

A ligação com a população “entra numa outra componente da Fábrica”, segundo Nuno Prata (2014), componente essa que, ainda que não tenha sido considerada prioritária, será de futuro trabalhada e reforçada:

---

<sup>38</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1sXjmqR>, consultado em: 22.11.13

“a ideia é que isto seja um espaço aberto não só à indústria, mas também à própria cidade, um espaço de fruição, um espaço de lazer, um espaço de cultura. Temos a Nave Cultural e temos um conjunto definido, uma série de prioridades em termos de programação que pretendem precisamente ir ao encontro, aos anseios, e servir públicos, não só públicos mais alargados, e servir a cidade, como servir depois, se calhar, públicos mais restritos em áreas de nicho”

O objetivo é desenvolver no futuro esta relação com a população, tornando o quarteirão mais aberto e com mais atividades, nunca deixando de desenvolver também alguns eventos menos comuns, que primam pela diferença e deixam a marca da FST.

Das atividades desenvolvidas para a população podemos destacar a peça de teatro “Na Fábrica”, um Projeto de Criação Teatral com a Comunidade, levada à cena em Dezembro de 2012 com a participação de antigos trabalhadores e que incluiu também uma exposição fotográfica no espaço exterior da FST voltado para o rio e a atividade desenvolvida com a Universidade Sénior, a Modatex – Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confecção e Lanifícios e os LIKEarchitects<sup>39</sup>, que consistia no desenvolvimento de uma peça de escultura que pudesse ocupar e compartimentar a Nave Cultural.

#### 4.2.6. Fluxos de rendimento

Os rendimentos da FST, no momento da escrita deste estudo, limitavam-se às rendas da incubadora de base tecnológica e ao aluguer da Nave Cultural. O rendimento será maior, ainda que não seja significativo, relacionando com os custos de todas as estruturas, quando a iMOD e os espaços comerciais abrirem. Nesse momento irão ser geradas as receitas das rendas da nova incubadora e dos espaços comerciais.

#### 4.2.7. Recursos-chave

Os funcionários e os criadores são recursos-chave humanos deste quarteirão. São elementos essenciais para o funcionamento de toda a estrutura e para a criação de ideias, projetos e valor para a FST e para a cidade de ST.

---

<sup>39</sup> Equipa de arquitectos profissionais que desenvolvem o seu trabalho no UPTEC PINC – Pólo das Indústrias Criativas do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto. Mais informação disponível em: <http://bit.ly/1vJ0daR>, consultado em 25.06.14

O espaço será outro recurso importante, no entanto, deve acrescentar-se ao espaço a maquinaria existente na iMOD que acaba por ser um recurso essencial para o trabalho que será desenvolvido pelos ocupantes da incubadora.

#### 4.2.8. Atividades-chave

A FST tem como característica distintiva mover-se e desenvolver as suas atividades numa área muito específica, a da moda, do têxtil e do vestuário. Neste caso, não é uma situação delimitativa, uma vez que esta se expande também e tem relações com outras áreas, como o design, a fotografia, o vídeo, etc. Citando o diretor da FST este projeto tem como principal objetivo:

“(…) promover uma ligação entre criativos e o setor tradicional, que é o setor do têxtil e do vestuário e contribuir para a elevação do valor e da competitividade desse setor através da incorporação de *design*.

No fundo, tem uma vertente muito, se calhar mais económica do que artística, de modo que é um projeto muito voltado para servir o setor, não só ajudar criativos a criarem as suas marcas e desenvolverem os seus trabalhos, mas acima de tudo tentar que se estabeleça uma ligação mais forte entre criativos e o setor tradicional.” (Prata, 2014)

Neste ponto deve também ser referida a questão da relação entre os criativos e o mercado, entre trabalho e sector. Uma das atividades-chave da FST é esta ponte, que é feita entre quem cria e a indústria. Não deixa de ser importante a criatividade e a criação, no entanto esta insere-se num contexto económico, uma vez que inevitavelmente a produção terá de ser absorvida pelo mercado e vendida e necessita de compreender esse contexto.

Outra das atividades-chave está no desenvolvimento de atividades educativas e lúdicas, sobretudo nas áreas em que desenvolve o seu trabalho, para diversos segmentos de público.

#### 4.2.9. Parcerias-chave

A FST, assim como a OCF, faz parte de um cluster de redes criativas na Região Norte que tem como parceira a ADDICT. Como Nuno Prata refere na entrevista realizada em maio, esta agência “tem tido esse papel no fundo agregador dos diferentes projetos da região o que tem permitido um contacto e uma partilha de experiências entre todos os projetos que estão em desenvolvimento aqui na região” (Prata, 2014)

Como já foi referido, a FST desenvolve os seus projetos e atividades numa área muito específica – a moda e o design de moda – e ainda que tenha ligações com o vídeo, a música, a fotografia, essas são as áreas principais em que incide o trabalho desenvolvido. Assim será de compreender a ligação com associações, empresas, centros e escolas também ligados a estas áreas.

A FST tem como parceiros a ATP – Associação *Têxtil* e Vestuário de Portugal<sup>40</sup>, a ASM – Associação Seletiva Moda - Organização e Promoção de Feiras de Moda<sup>41</sup>, o CITEVE – Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal<sup>42</sup> ou a ESAD – Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos<sup>43</sup>.

A ATP é uma associação que une, apoia e presta serviços às empresas do sector têxtil, do vestuário e da moda, a ASM e o CITEVE foram constituídos em parceria com outras associações pela ATP.

A ASM foi criada com o objetivo de valorizar a fileira têxtil e moda portuguesa num contexto internacional em eventos, mostras, feiras e, como refere Nuno Prata, a “Seletiva Moda através de apoios também do QREN consegue no fundo congregar as diferentes empresas e fazer uma participação conjunta em tudo o que seja projetos de internacionalização” (Prata, 2014), ou seja, é importante porque é a imagem da FST que se internacionaliza, num contexto que acompanha as restantes empresas e espaços que em Portugal desenvolvem trabalhos na área da moda.

A relação com o CITEVE era mais ténue, mas o diretor da FST acredita que com a concretização e abertura do iMOD e com o desenvolvimento do quarteirão cultural esta relação seja recuperada. (Prata, 2014)

A ESAD, que é uma escola do ensino superior que ministra cursos na área do design e da moda, que trabalha em conjunto com a FST no intuito ter alguns dos seus cursos de especialização, pós-graduação e mestrado lecionados na Fábrica, assim como outros cursos mais profissionalizantes ou investigação. Esta parceria serve também de abertura à comunidade académica, para que os estudantes possam ter contacto com a FST, com o espaço, as opções e possibilidades que a Fábrica tem para lhes oferecer enquanto estudantes, mas também enquanto recém-licenciados ou graduados que possam querer seguir o seu caminho na iMOD ou abrir a sua loja num dos espaços comerciais da FST.

---

<sup>40</sup>Mais informação disponível em: <http://bit.ly/ZN5WB1>, consultado em: 25.06.14

<sup>41</sup>Mais informação disponível em: <http://bit.ly/1vlzSde>, consultado em: 25.06.14

<sup>42</sup>Mais informação disponível em: <http://bit.ly/10EgRNx>, consultado em: 25.06.14

<sup>43</sup>Mais informação disponível em: <http://bit.ly/1pGmmki>, consultado em: 25.06.14

No âmbito internacional a FST faz parte da ACTE – European Textile Collectivities Association<sup>44</sup>, uma associação de municípios e regiões que procura defender e apoiar o sector a nível europeu e da Best of Design Textile Academy Network<sup>45</sup>, uma parceria estabelecida em Janeiro deste ano na Heimtextil, onde a FST e a ESAD participaram ocupando um espaço destinado às escolas de design têxtil. Esta rede agrega centros, escolas e universidades oriundos da Europa que se dedicam às áreas da moda, do design e do têxtil.

#### 4.2.10. Estrutura de custos

A FST teve, desde a abertura da primeira incubadora, apoios comunitários que ajudaram na reabilitação do espaço, tanto na incubadora de base tecnológica, como para a renovação do espaço na margem do rio, que deu origem à Nave Cultural e ao Centro Interpretativo ou para a iMOD, tal como aponta Nuno Prata (2014):

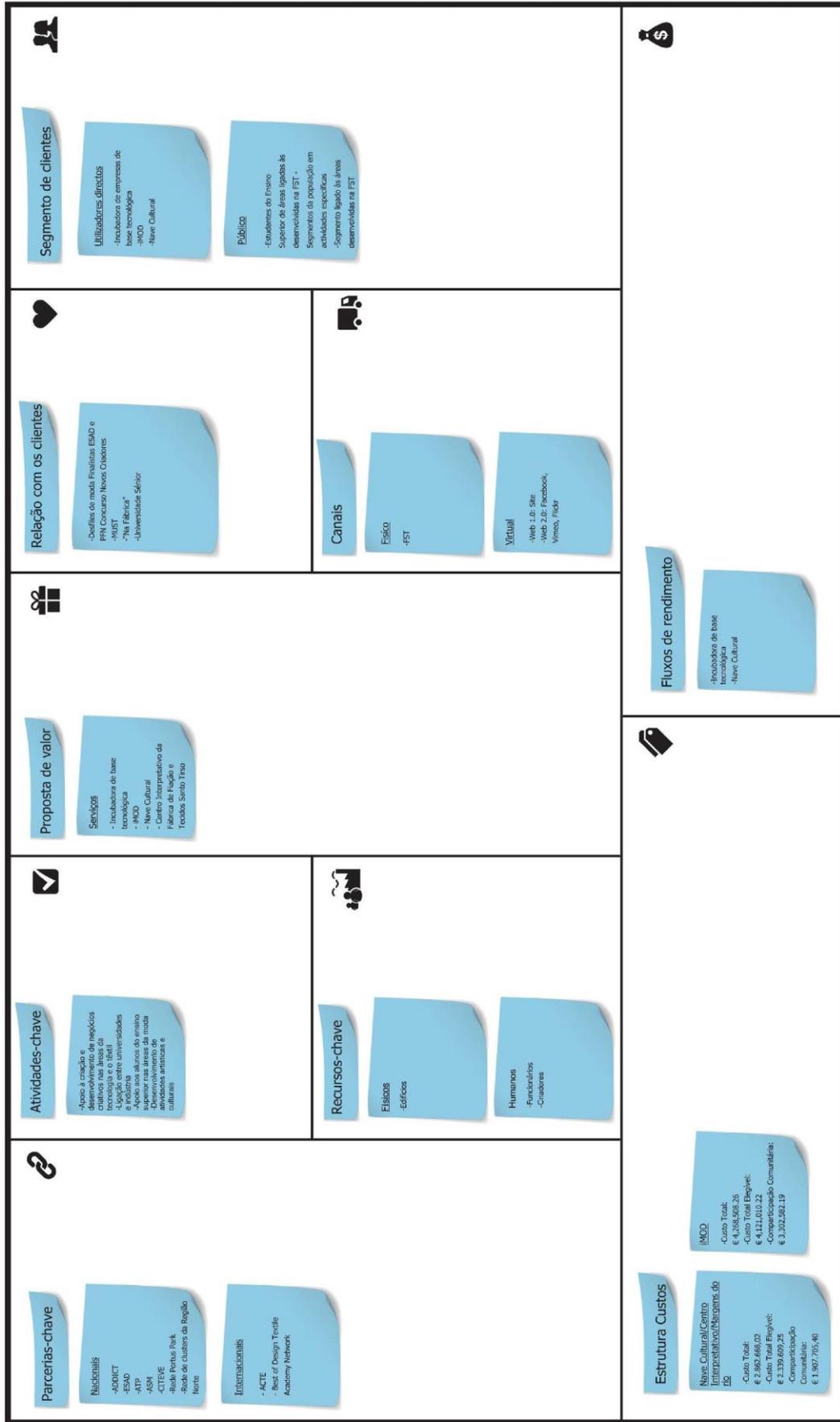
“Estamos a falar de financiamentos que andaram a rondar 80, 85 por cento de fundos europeus, sem os quais seria impossível fazer isto. De todas as formas, assim em termos de valor global dos projetos, estamos a falar de muito perto de 10 milhões de euro, sendo que não é só infraestrutura, quer dizer, os projetos têm uma componente material e uma componente imaterial, mas as três candidaturas que foram feitas, a da base tecnológica, a da PRU e a da incubadora de moda, o valor global das candidaturas anda perto dos 10 milhões de euros. A componente de infraestrutura, empreitadas, entre os 6 milhões e tal de euro, isto financiado em 80, 85, no caso da PRU até 90 por cento por fundos europeus, há aqui obviamente um investimento restante da parte do município.”

A comparticipação comunitária para a reabilitação de toda a zona junto ao rio foi de €1.907.705,40 e foi feita através de uma candidatura ao Programa Operacional Regional do Norte, concurso “Parcerias para a Regeneração Urbana - Grandes Centros”. Já no caso da iMOD, a comparticipação comunitária foi de €3.302.582,19 e foi ao abrigo do mesmo programa (Programa Operacional Regional do Norte), na “Valorização Económica de Recursos Específicos”.

---

<sup>44</sup> Mais informação disponível em: <http://bit.ly/1s40swj>, consultado em: 25.06.14

<sup>45</sup> Mais informação disponível em: <http://bit.ly/1sZ6MHC>, consultado em: 25.06.14



4.5. Estrutura do modelo de negócios da Fábrica de Santo Thyrso

### 4.3. Oliva Creative Factory, São João da Madeira

#### 4.3.1. Origens

A empresa Oliveira, Filhos & C<sup>a</sup>. Lda., criada em 1925 por António José Pinto de Oliveira, tinha como principal ocupação a produção de diversos objetos em ferro, como alfaias agrícolas ou ferros de engomar. Contudo, a empresa tornou-se verdadeiramente conhecida com as máquinas de costura Oliva, através de uma campanha que hoje seria de *marketing* com uma forte aposta no *branding* e que à época seria considerada uma forte campanha de propaganda utilizando, por exemplo, a rádio e, mais tarde, a televisão com anúncios publicitários.

No entanto, esta campanha não se limitou apenas ao *marketing* via meios de comunicação, apoiando-se também em cursos e exposições, bem como concursos e marchas, elementos essenciais para uma aproximação e criação de memória de marca junto do seu cliente. As marchas estavam gravadas em disco e eram oferecidas a quem comprasse uma máquina de costura “Oliva”, uma delas foi cantada por Maria de Lourdes e tocada pela Orquestra Típica Portuguesa (Anexo VIII)

A “Oliva” era o primeiro prémio do concurso “Vestidos de Chita”, organizados pela empresa que mantinha também cursos gratuitos de corte, costura e bordados em diversas localidades. A inscrição era feita numa das muitas lojas “Oliva” no país e, durante o curso, as formandas aprendiam a costurar nas máquinas “Oliva” e no final recebiam um diploma, entregue numa cerimónia de final de curso que incluía uma exposição dos trabalhos produzidos. No fim do curso, estas mulheres sabiam bordar e costurar, mas não possuíam uma máquina de costura, uma vez que tinham aprendido tudo o que sabiam numa “Oliva” e, quando pensassem em adquirir uma máquina de costura, o mais natural seria comprar uma “Oliva” (Anexo IX)

Existe uma ligação entre esta “Oliva” do passado, que procurava concorrer com a “Singer” nas preferências femininas em máquinas de costura, tentando de forma criativa fazer parte da vida e das escolhas das suas clientes com a Oliva que agora toma forma e que pretende seguir esta linha de criatividade:

“Foi esta visão que ele teve sempre, esta capacidade de ver mais longe, que fez com que quando nós começámos a pensar neste projeto, a dada altura nos parecesse óbvio que se

havia sítio na cidade cuja história era uma comemoração do empreendedorismo e da capacidade de ver mais longe e da capacidade de se reinventar e de fazer melhor, era de facto a Oliva. Então aquilo começou por ser a nossa incubadora de indústrias criativas, centro cultural, ou o que fosse, assim em três minutos. Em menos de coisa nenhuma, percebeu-se que a fazer-se uma coisa destas só podia ser na Oliva.” (Menezes, 2014)

A renovação da Oliva surgiu como ideia num estudo realizado no conselho de S. João da Madeira, publicado em 2008, mas que começou a ser preparado no início da década de 2000, SJM 20|20, que tinha como objetivo compreender em que sentido se iria desenvolver a cidade em 20 anos. Ainda que não houvesse um projeto concreto para aquele espaço, a Oliva é transversal a três dos seis eixos de atuação identificados no estudo referido: “Diversificar a economia local”, “Qualidade urbana” e “Melhorar e Projetar a Imagem da Cidade”.

Surge como espaço de incubação para novas empresas, pensando-se já mesmo no formato de incubação com rendas mais baixas para propiciar a ocupação de uma parte do espaço (PEDEL, 2008: 84), mas também como forma de melhorar a cidade:

“(…) Parece, no entanto, útil acentuar a notável oportunidade que representa a possibilidade da reconversão da zona industrial da Oliva (...) Bem pensada, planeada e executada, tal reconversão induzirá com efeito uma enorme revalorização de uma parte importante e muito central da cidade, além de que projetará uma imagem renovada da cidade no país e mesmo no estrangeiro, potenciando assim os efeitos da Linha Estratégica E, que se descreve adiante.” (PEDEL, 2008: 85/86)

A Linha Estratégica E – “Melhorar e Projetar a Imagem da Cidade” – revela também outro dos intuitos associados à recuperação do espaço da antiga Oliva: poder renovar a cidade e a sua imagem, chamando para si a atenção nacional e internacional. A ideia de recuperar a Oliva e de a tornar um espaço para novas empresas, como pudemos verificar, começou a ser pensada antes do estudo realizado pela Fundação Serralves, já referido neste trabalho. Com a disponibilização de financiamento para a rede de indústrias criativas que se pretendia desenvolver na Região Norte foi possível à CMSJM apresentar e materializar o projeto.



Figura 4.6 - Timeline – Oliva Creative Factory

Hoje, o espaço da OCF dispõe não só da incubadora para novas empresas referida no PEDEL, mas também de um “Business Center” para empresas já constituídas e com maturidade. É um espaço de novas ideias, de criatividade e inovação, que inclui também o Núcleo de Arte, com duas coleções, Norlinda e José Lima e Treger/Saint Silvestre, um serviço educativo e uma loja. O Centro de Arte de São João da Madeira, em atividade desde 1986, e a IPSS “Ecos Urbanos”, têm também um espaço na OCF.

Na OCF é possível ainda encontrar o Núcleo Histórico da Oliva, um pequeno espaço que conta ao visitante um pouco da história da Oliva, das máquinas de costura produzidas, das relações entre empresa/funcionários e empresa/clientes e disponibiliza alguns materiais ao visitante. (Anexos VI, VII, VIII e IX)

Existem ainda espaços comerciais, alguns já ocupados. Segue-se informação sobre a localização do espaço OCF e sobre as empresas que ocupam tanto estes espaços como aqueles reservados às incubadoras.



Figuras 4.7 e 4.8 - Localização da Oliva Creative Factory

<b>INCUBADORA</b>	
<b>Empresas Instaladas</b>	<b>Área/Atividade</b>
<b>The Psychological Effect</b>	Centro de Desenvolvimento Empresarial
<b>André Rocha</b>	Design de joalheria, fotografia digital
<b>Squatter Factory</b>	Exportação de conteúdos artísticos
<b>Vanguardpassion – Marca andlwonder</b>	Calçado
<b>EXERLIFE</b>	Consultoria em Saúde
<b>My Way</b>	Calçado feminino
<b>More Me</b>	Vestuário
<b>Mymi</b>	Design ligado à iluminação
<b>MHCDESIGN</b>	Design Gráfico
<b>Bela7 Art Collections – Projeto Art in Motion</b>	Criação, Divulgação e Comercialização de obras de arte

<b>“BUSINESS CENTRE”</b>	
<b>Empresas Instaladas</b>	<b>Área/Atividade</b>
<b>Dezaine</b>	Gabinete de design de Comunicação
<b>Shoes Closet</b>	Calçado
<b>Digital Lab</b>	Design generativo
<b>Outside the Box</b>	Indústria audiovisual
<b>Grupo ERT – Creative Innovation Center</b>	Desenvolvimento de atividades de criatividade e inovação para o Grupo ERT
<b>a Sétima Cor</b>	Design de moda

<b>LOJAS</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Área/Atividade</b>
<b>Catraia</b>	Reinterpretação e recuperação de mobiliário antigo português
<b>Trilho – Santa Casa da Misericórdia de S. João da Madeira – Projeto Feltrando</b>	Design sustentável - feltro
<b>Chatelles</b>	Calçado

Tabelas 4.1, 4.2 e 4.3 - Projetos e empresas instalados na Incubadora, no “Business Center” e nos espaços comerciais

#### 4.3.2. Segmento de clientes

Relativamente ao segmento de clientes, podemos constatar que existem vários segmentos e que variam entre, as empresas instaladas na incubadora, no “Business Center”, as que ocupam os espaços comerciais, as que alugam a “Sala dos Fornos” para eventos e o público que usufrui das atividades culturais que são organizadas na OCF.

A incubadora está destinada a novas empresas ou a novos projetos, neste caso, o cliente será o criativo, o empreendedor que tem uma ideia que pretende desenvolver e que necessita do apoio que a OCF lhe pode oferecer. Já o “Business Center” está reservado a empresas maduras, empresas que já têm a sua atividade definida, lugar no mercado e procuram um espaço de trabalho fora das suas instalações. Nos dois espaços são aceites empresas ligadas à criatividade e à cultura.

O aluguer da “Sala dos Fornos” também obedece a algumas regras. O cliente, neste caso, pode ser, por exemplo, a empresa que procura um local para uma conferência ou a associação que procura um espaço para um workshop.

O público-alvo da OCF irá sempre depender do tipo de atividades que são organizadas e estas são desenvolvidas procurando abranger todos os segmentos da população, tal como aponta Suzana Menezes (2014) em relação ao serviço educativo e às atividades escolhidas:

“Os nossos serviços educativos não existem para as crianças, existem para públicos que têm necessidades específicas e nós procuramos, dentro dos recursos que temos, trabalhar todos esses públicos, de cima a baixo, e penso que de uma forma muito equilibrada devo ter eu diria que 60% 70% do total de atividades culturais que são pensadas para a cidade são pensadas para públicos já até fora da idade escolar, que são aqueles que me preocupam mais, quem hoje têm 40, 50, 60 anos, não teve serviços educativos quando era criança e portanto tenho que desenvolver atividades.”

Esta preocupação em chegar à população irá depois refletir-se na relação e na ligação com o cliente que, neste caso, é o público e que irá ser desenvolvida no ponto 4.3.5.

#### 4.3.3. Proposta de valor

Foram identificados os espaços de trabalho, os núcleos de arte e as residências artísticas como proposta de valor da OCF, uma forma de colmatar as necessidades encontradas: necessidades de espaços de trabalho a baixo-custo e necessidades educativas e de desenvolvimento de capacidades criativas.

Como já foi referido, a OCF tem vários tipos de clientes. Em relação ao cliente que ocupa a incubadora e o “Business Center”, este vê nestes espaços cumpridas as necessidades de ter uma área de trabalho apropriada.

Outra das propostas de valor será, no futuro, as residências artísticas. As residências representam a oportunidade de criadores desenvolverem o seu trabalho em conjunto com a população. Assim, dois segmentos de clientes da OCF encontram-se num projeto que liga, num trabalho de interação, artistas à população. Como refere Suzana Menezes (2014):

“A nossa preocupação foi que a Oliva fosse também ela um centro de promoção cultural, de fruição cultural, mas também de produção cultural e é nesse contexto que temos por exemplo as residências artísticas, que eu espero vir a operacionalizar até ao fim do ano, nós abrimos há muito pouco tempo (...) e gostaria muito de trabalhar de maneira a recebermos diversos artistas, *designers*, pensadores, gente que faça diferente, que pense diferente, que queira fazer e pensar diferente connosco, para estarem aqui em residência durante períodos de tempo que podem ir dos 3 meses aos 9 meses a desenvolverem projetos que envolvam a comunidade, que provoquem a comunidade. Essa é a primeira área que tem muito a ver com a parte de produção cultural própria.”

Cumpra-se também nesta ideia das residências artísticas a manutenção de relações criadas entre população e artistas, como será possível aprofundar no ponto 4.3.4 (“Relação com os clientes”).

O museu, o núcleo de arte contemporânea e arte bruta, com as suas coleções e atividades, são modos de fazer chegar à população conhecimento e contacto com modos diferentes de vivência através da arte. O Núcleo Histórico da Oliva aproxima o visitante da história e do mundo da Oliva. Neste espaço é possível encontrar uma breve exposição documental do passado da fábrica, com exemplos de algumas peças produzidas.

#### 4.3.4. Canais

O principal canal da OCF é o próprio espaço. A existência daquele espaço proporciona aos seus utilizadores e visitantes o contacto com os produtos e serviços disponibilizados pela OCF e pelos artistas, empresas e parceiros que com ela colaboram. O espaço é também um local de memória que mantém e reforça os laços de perceção e consciência da marca, em outra época da Oliva, conhecida sobretudo pelas máquinas de costura, como já foi referido, dando lugar hoje à arte, criatividade e inovação.

A divulgação das atividades da OCF e do próprio espaço é visível sobretudo *online*, com o *site*<sup>46</sup>, a página de Facebook<sup>47</sup>, o blogue<sup>48</sup>, o canal do Youtube<sup>49</sup>, o Twitter<sup>50</sup> e o LinkedIn<sup>51</sup>.

No *site* é possível subscrever a *newsletter* da OCF e encontrar informação sobre as incubadoras existentes na OCF e os espaços comerciais, as condições à candidatura, os documentos necessários e tabelas de preços. Desta forma é possível chegar ao público que recebe as notícias da OCF e aos futuros ocupantes tanto do “Business Center”, como da incubadora ou dos espaços comerciais disponíveis. É também possível encontrar informação sobre o aluguer de espaços para eventos.

Estão disponíveis informações sobre os cursos e inscrições do Centro de Arte e da Escola de Dança e das atividades da Ecos Urbanos, para além de informação detalhada sobre o Núcleo de Arte e sobre as suas coleções.

O *site* está disponível também em inglês, como explica Suzana Menezes (2014):

“Acho que de certo modo, mas isso não é só característica da Oliva, é de todo o *cluster*, estamos sempre preocupados em posicionarmos até à escala europeia, (...) e podermos estabelecer estas sinergias e recebermos cá e mandarmos os nossos para lá e depois voltarmos a receber é muito importante, pelo menos a minha preocupação tem sido posicionar a Oliva no contexto europeu (...) é profundamente importante, acho que não há espaço com a Europa tal qual a conhecemos para pensarmos em coisas locais.”

Nesta visão, as pessoas são também canais, as parcerias e os incubados podem ser considerados canais impulsionadores do nome e da imagem da OCF fora do país e transportar consigo a proposta de valor do projeto, os serviços e os produtos disponíveis.

Com o uso das redes sociais cria-se uma dinâmica com o público que se torna seguidor, fã e que revela interesse no projeto e que compartilha com outros *tweets*, *links*, vídeos, notícias, etc. Pode indicar a adesão a algumas iniciativas e é possível ter a perceção da recetividade das atividades e das ações elaboradas.

Ainda que possa não haver novidades constantes no canal do Youtube ou no LinkedIn, visto que todas as outras redes se encontravam com informação recente e atualizada, demonstrando uma atenção e cuidado na gestão destas redes e no contacto e informação dada ao público em geral, esta existência é uma questão de posicionamento da OCF que procura criar uma consciência na mente dos clientes da marca.

---

<sup>46</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1txlluw>, consultado em 12.11.13

<sup>47</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1u6Wgxv>, consultado em: 12.11.13

<sup>48</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1qRnl6l>, consultado em 12.11.13

<sup>49</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1uM5DkZ>, consultado em 12.11.13

<sup>50</sup> Disponível em: <http://bit.ly/1uM5MF8>, consultado em 12.11.13

<sup>51</sup> Disponível em: <http://linkd.in/1txp8h4>, consultado em 12.11.13

#### 4.3.5. Relação com os clientes

A relação com a população, os criadores e os possíveis clientes começou a ser trabalhada mesmo antes da abertura da OCF. No ano anterior à abertura foram realizadas atividades dentro do espaço da Oliva, ainda em obras, e na Região Norte. As atividades realizadas na região focaram-se sobretudo em pequenos *workshops* e em conversas em diferentes universidades da Região Norte sobre o projeto da OCF e em que consistia.

A OCF recebeu o “Oliva Rewind Fine Arts”, residências artísticas e oficinas para público em idade escolar e as “Oliva Sessions”. A primeira edição das “Oliva Sessions”<sup>52</sup> foi com o espaço em obras e teve como objetivo

“ (...) aproximar a comunidade à Oliva, para que desde cedo as pessoas começassem a perceber o que era a Oliva, porque não há nada mais difícil do que comunicar um projeto depois de ele já estar feito. Se as pessoas não se envolvem emocionalmente com o projeto, se não são destacadas a fazer parte dessa história, depois dizem “ah, aquilo é muito confuso, não quero”, então a nossa preocupação foi desmontarmos este universo da Oliva e irmos explicando devagarinho o que é que isto ia ser, de tal maneira que agora temos a comunidade connosco, qualquer coisa que se passa aqui as pessoas vêm a correr, querem estar na Oliva. (...)” (Menezes, 2014)

As “Oliva Sessions”, concertos intimistas realizados em diversos espaços da Oliva, tiveram a participação de ex-operários, de professores, de alunos e outras instituições constituídas por médicos, advogados, engenheiros, etc.

Houve a perceção de uma necessidade em reencontrar a população e de retomar o vínculo entre a Oliva e a população de SJM, quer com aqueles que conheciam a história da fábrica e que a tinham vivido, quer com as novas gerações. O intuito foi, desde logo, comunicar a abertura deste espaço à população.

Em relação aos artistas e incubados, Iolanda Ferreira, criadora do projeto “Catraia”, refere:

“Na Oliva Creative Factory existe uma base de apoio muito grande, termos um espaço partilhado com outras empresas possibilita-nos o contacto e troca de ideias com as mesmas. Depois há a entidade da direção da Oliva que nos apoia e possibilita diversas atividades e workshops que nos permitem aprender e crescer. (...) A própria Oliva fomenta as relações entre empresas através de atividades e no dia a dia. Há uma relação constante e troca de ideias durante o dia a dia ou em eventos, pois todas temos o mesmo objetivo: crescer e marcar presença no mercado. É importante haver este feedback.” (Ferreira, 2014)

---

<sup>52</sup> Vídeos das “Oliva Sessions” disponíveis em: <http://bit.ly/1o74Q8v>, consultado em 10.05.14

Esta afirmação demonstra-nos um pouco qual a ligação entre a OCF e os artistas, mas também a ligação que se cria entre artistas e que já foi referida neste trabalho, a propósito dos conceitos de incubadora e de cocriação, no capítulo III. Outra ligação criada está relacionada com a aproximação de artistas e população com atividades como o “Bazar da Oliva” que tem, entre outros artigos, a venda de produtos concebidos e materializados pelos projetos e empresas incubados na OCF.

Podemos concluir que existe uma preocupação em criar e manter elos de ligação entre as diferentes partes envolvidas neste espaço:

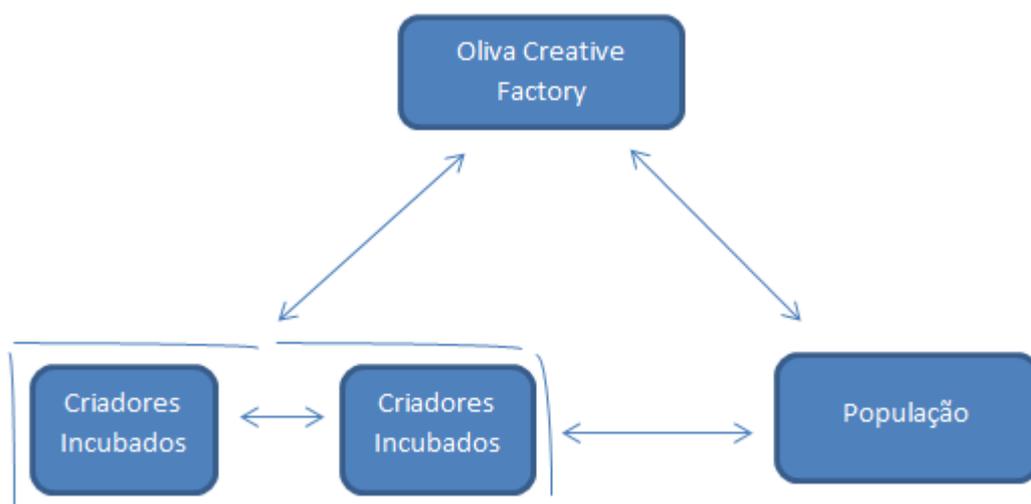


Figura 4.9 - Ligações entre diferentes grupos na OCF

#### 4.3.6. Fluxos de rendimento

Neste ponto podemos classificar os rendimentos da OCF em diretos e indiretos, sendo que nos diretos se incluem as rendas pagas, o aluguer da “Sala dos Fornos” e as receitas de bilheteira das entradas no Núcleo de Arte. Nas rendas incluem-se as da incubadora, do “Business Center”, dos espaços comerciais, dos espaços de restauração (que no momento de elaboração deste trabalho estavam ainda em fase de concessão) e dos espaços culturais, como é o caso da escola de dança.

Nos rendimentos indiretos podemos considerar o valor acrescentado que a OCF traz à cidade, pela atração de novas ideias, de visibilidade, de turismo, de investimento e de empregabilidade.

Há uma valorização em termos turísticos da cidade. Há mais um espaço que pode ser visitado por turistas e que ganha tanto pela proximidade com o Museu da Chapelaria, como pela proximidade à Torre da Oliva, o “Welcome Center” do Turismo Industrial que a CMSJM desenvolve.<sup>53</sup>

Existe uma aposta nos núcleos de arte contemporânea e arte bruta que esperam atrair visitantes, principalmente pelo núcleo de arte bruta, relevante no panorama desta arte pelo número reduzido de centros em todo o mundo. Inevitavelmente, quem visita, não sendo da região, vai despende algum dinheiro no hotel, no restaurante ou na lembrança que leva da cidade.

Espaços como este, concertados numa política cultural coordenada e dinâmica podem desenvolver a imagem da cidade tanto nacional como internacionalmente e podem agir como ferramentas de *marketing* na atração de criadores e de investidores, mudando a percepção em relação à cidade.

Existe ainda outro exemplo, de receita indireta, criada pelas empresas instaladas na OCF, dado por Suzana Menezes (2014):

“(...) quando estas empresas deixarem de ser empresas incubadas e forem já empresas maduras no mercado, estão a criar postos de trabalho, (...) as empresas que forem bem sucedidas e isso é uma mais valia para o território, vão pagar impostos à Câmara, porque estão aqui sediadas, esses impostos nós precisamos muito deles para desenvolver outros projetos e ajudar a cidade continuamente a desenvolver-se (...)”

O impacto destas receitas indiretas não pode ser medido a curto prazo, mas sim a médio, longo prazo e nesse sentido não é possível compreender desde já o benefício que trará a OCF e as atividades desenvolvidas.

#### 4.3.7. Recursos-chave

A OCF é um espaço significativo nas atividades desenvolvidas. Como verificámos, o espaço serve de canal na ligação entre produtos e serviços disponibilizados e os clientes e o público. Este espaço é também um recurso, uma vez que é, em parte, a matéria-prima a

---

<sup>53</sup> O Turismo Industrial desenvolvido pela CMSJM inclui entre outras as visitas guiadas e circuitos a importantes fábricas da região, a Cortadoria, a Helsar, a Evereste, a Fepesa, a Viarco e a Heliotextil. Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1msBPsp>, consultado em 10.05.14

partir da qual são manufaturados os eventos e onde nascem ideias e projetos que são depois materializados.

Para além do espaço, os funcionários e os artistas são os outros recursos essenciais da OCF. Os funcionários mantêm o espaço em funcionamento, são responsáveis pela manutenção e gestão das diferentes áreas, pela organização das atividades desenvolvidas pela OCF e pelas atividades que são desenvolvidas em parceria com empresas, associações ou instituições. Existe também uma responsabilidade pela programação cultural, pela linha criativa que esta segue e pela imagem que transmite a OCF tanto no país, como fora dele.

Os artistas e criadores são essenciais na reutilização dos equipamentos. Através da sua criatividade e empreendedorismo, dão uma nova vida aos espaços, abrem lojas, atraem também assim um novo olhar sobre OCF e sobre as suas atividades.

#### 4.3.8. Atividades-chave

Na proposta de valor já foram identificados os espaços que a OCF. Estas seguem as conclusões alcançadas no estudo realizado pela CMSJ em que se revelou necessário ter um espaço que pudesse ter associado a si os valores e a materialização da criatividade, do empreendedorismo e inovação e que fosse inclusivo para os habitantes da cidade e para população da região.

Assim, as atividades-chave da OCF estarão ligadas a estes pontos: o apoio à criação e ao desenvolvimento de negócios criativos e o desenvolvimento de atividades educativas e de lazer, sobretudo nas áreas artísticas.

#### 4.3.9. Parcerias-chave

A OCF faz parte, como já foi referido, de uma rede criativa promovida pela ADDICT, do *cluster* de indústrias criativas da Região Norte. Neste sentido, existem reuniões regulares entre os responsáveis pelos espaços que procuram discutir os problemas, os passos, as soluções e ideias de uns que podem ser úteis para outros.

Alguns parceiros colaboram regularmente, desde a abertura, com a OCF e intervêm em situações pontuais como no júri do prémio “Oliva Rewind Award”. São os casos da

Universidade do Porto, da Universidade de Aveiro, da Universidade Católica do Porto ou da Fundação Serralves.

A ECBN - European Creative Business Network<sup>54</sup>, fundada em 2011, é uma rede de agências que desenvolve projetos e residências nas áreas das indústrias culturais e criativas, com o objetivo de ajudar na internacionalização de empreendedores das áreas criativas.

Há uma lógica de parcerias que é local e europeia ao mesmo tempo, não só pela inclusão da OCF nesta rede, mas pela participação ativa nesta dinâmica de ligações criativas com a colaboração na organização do primeiro “Creative Hubs Forum”, realizado este ano na OCF, com o intuito de promover estas ligações.

Como refere Suzana Menezes (2014) é importante este posicionamento da OCF:

“(...) coloca [a OCF] num circuito de gente com um elevado índice de mobilidade, com uma elevada capacidade de correr a Europa toda e nós estarmos ali e dizermos “nós existimos, se quiserem podemos ajudar” é profundamente importante. Acho que não há espaço com a Europa tal qual a conhecemos para pensarmos em coisas locais.”

No futuro, a OCF espera ter empresas parceiras numa ótica de mecenato financiando residências criativas e oferecendo bolsas de mérito aos artistas que se candidatem e queiram desenvolver os seus projetos neste espaço, o que lhes permitirá trabalhar diretamente com uma fábrica com o grande objetivo de desenvolver novos produtos ou serviços e dinamizar o espaço que ocupa.

É essencial acrescentar ainda que, uma vez que o projeto da OCF surge num contexto estudo de políticas públicas para a inovação, a cultura, a criatividade, este tem ligações com outros espaços na cidade, principalmente com a Sanjotec. A Sanjotec é o centro empresarial e tecnológico de SJM e acompanha os projetos da incubadora da OCF desde o seu estado inicial, dando apoio na implementação de projetos e na sua gestão.

#### 4.3.10. Estrutura de custos

O financiamento da OCF foi feito sobretudo através de fundos comunitários, sendo que o restante valor foi conseguido através de um empréstimo bancário. A comparticipação de

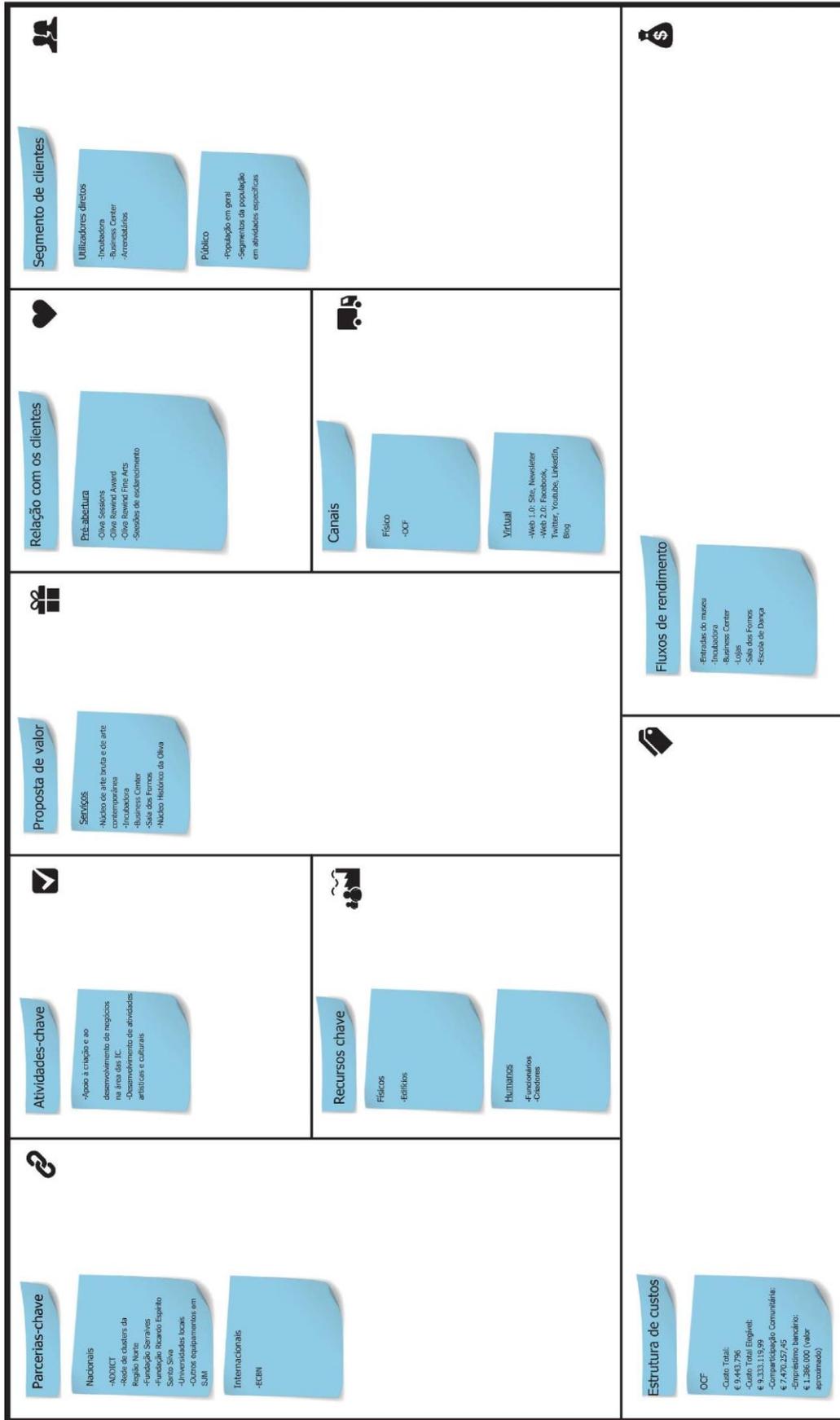
---

<sup>54</sup> Mais informações em: <http://bit.ly/XLovn9>, consultado em 31.05.14

80% do investimento foi feita ao abrigo do financiamento do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), através do Programa Operacional Regional do Norte (“Valorização Económica de Recursos Específicos”) e refere-se apenas ao espaço da OCF, não incluindo a Torre da Oliva. O custo total foi de € 9.443.796 euros, sendo a comparticipação comunitária de € 7.933.151,99.<sup>55</sup>

---

<sup>55</sup> Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1sMY4fo>, consultado em 12.11.13



4.10. Estrutura do modelo de negócios da Oliva Creative Factory

## 4.4. Avaliação e comparação

### 4.4.1. Origens

Como foi possível constatar, as origens dos dois pré-quarteirões culturais em estudo são diferentes. Ainda que historicamente se possam assemelhar, como ideia e materialização da ideia, os projetos percorreram caminhos diversos.

Os dois casos mostram-nos fábricas que tiveram uma grande importância económica e social nas cidades e regiões onde se encontram. A Fábrica de Fiação e Tecidos de Santo Tirso (Fábrica do Teles) fechou em 1990 e foi adquirida pela CMST em 2004, a Oliva fechou em 2010, mas a CMSJM tinha já algumas ideias para a renovação do espaço.

A ideia de quarteirão cultural surge na FST com a disponibilidade de financiamento público para o desenvolvimento do *cluster* das IC da Região Norte. Em 2012 é aprovado o financiamento para a concretização da iMOD, a incubadora de negócios criativos nas áreas do design e da moda. É apenas neste contexto, já depois da reutilização de um dos espaços para uma incubadora de base tecnológica e da sua abertura, que acaba por surgir o conceito agregador de todos os espaços e a coerência que os une. É com a iMOD que nasce a FST como quarteirão cultural e criativo e que se espera o seu desenvolvimento neste sentido.

A renovação da Oliva surge no plano de desenvolvimento da cidade e por esse motivo, ainda que seja um quarteirão cultural e criativo não se assume como tal. A estratégia da CMSJM passa por transformar a cidade, numa cidade criativa e inovadora, o plano abrange todos os equipamentos culturais da cidade e todos eles trabalham para esta missão comum. Nesse sentido, o posicionamento da OCF não pode ser individual ou diverso de todos os outros, a OCF é uma parte de um todo, onde se incluem, como exemplos, a Sanjotec, o Museu da Chapelaria ou a Casa da Criatividade.

São espaços recentes, que têm ainda projetos e atividades por desenvolver: a OCF abriu em 2012, ainda com espaços por abrir, alugar e concessionar, o mesmo acontece com a FST.

Assim, temos, por um lado, no caso de SJM uma ideia estruturada desde início, incluída num projeto para toda a cidade e que inclui outros espaços, e por outro lado, no caso de ST, ideias que acabam por não se cumprir para aquele espaço, outras que surgem no seu lugar e é apenas depois de alguns anos de renovações e de atividade que surge a ideia de

quarteirão cultural. Estas origens diversas terão depois influência em todo o trabalho realizado, desde a programação e públicos-alvo até à ligação com a população.

#### 4.4.2. Segmento de clientes

O público-alvo dos quarteirões estudados e que participa nas atividades desenvolvidas pode ser a população em geral, por exemplo, em atividades como o “Bazar da Oliva”, na OCF, ou um público mais específico, como o da conferência "Design como Dínamo da Indústria de Moda", na FST, na inauguração da iMOD, em 2013.

Semelhantes aos dois espaços, encontra-se o segmento de clientes que aluga a Nave Cultural (FST) ou a Sala dos Fornos (OCF), empresas, grupos ou associações, a estes juntam-se aqueles que alugam os espaços comerciais (indisponíveis no momento de escrita na FST) e os que ocupam áreas de restauração.

No entanto, no caso da FST, os clientes e utilizadores deste espaço são sobretudo pessoas ligadas à área da moda, estudantes do ensino superior, jovens com projetos para concretizar (iMOD) ou outros que desenvolvem trabalhos nesta área e que assistem aos seminários ou conferências realizadas na FST. Neste aspeto, a OCF procura abranger diversos segmentos de clientes através da diversidade de atividades e de serviços que dispõe.

#### 4.4.3. Proposta de valor

As propostas de valor dos dois quarteirões têm pontos semelhantes: incubadoras, espaços expositivos da realidade histórica das antigas fábricas, naves disponíveis para a realização de eventos próprios em parceria ou alugueres, espaços comerciais e de restauração.

Ainda que possam ter características ou contextos diferentes, cada quarteirão tem duas incubadoras. A FST tem uma incubadora de base tecnológica e uma incubadora dedicada às áreas da moda e do design. A OCF uma incubadora para empresas maduras e outra para novos projetos nas áreas das indústrias criativas.

As incubadoras são formas de estimular a criatividade e conseqüentemente poder gerar inovação. Como foi referido no capítulo III, estes espaços de cocriação e as ligações que vão nascendo são formas de criação e são um apoio importante na implementação destes projetos.

Os dois quarteirões têm espaços comerciais disponíveis para a venda de produtos desenvolvidos pelas empresas e projetos incubados (na OCF, como foi possível verificar, alguns já estão ocupados) e espaços de restauração a ser concessionados.

A Nave Cultural, na FST, e a Sala dos Fornos, na OCF, desempenham as mesmas funções de espaço dedicado a eventos ou atividades próprias, em parceria ou em regime de aluguer.

De semelhante têm ainda o Centro Interpretativo da Fábrica de Fiação e Tecidos de Santo Tirso e o Núcleo Histórico da Oliva, espaços com exposições permanentes dedicados à história dos espaços fabris que ocupam, da importância e influência que as antigas empresas tinham nas respetivas regiões e áreas em que desenvolviam os seus produtos e serviços.

A proposta da OCF inclui ainda o museu, que contém um núcleo de arte bruta e um núcleo de arte contemporânea, com exposições temporárias e exposições permanentes. Neste quarteirão está ainda instalado o Centro de Arte, que desenvolve eventos e workshops e uma IPSS que trabalha com jovens.

Podemos depreender a importância da memória em espaços como estes quarteirões. Há uma tentativa de manter um testemunho do passado histórico das fábricas, que, no caso da OCF é também visível através da arte urbana, com as caras de funcionários da antiga fábrica, picotados por Vhils, nas paredes em frente à entrada da OCF.

Existe também uma aposta dos dois equipamentos na criatividade, nos novos projetos, na inovação e no empreendedorismo dos jovens que procuram um espaço para desenvolver os seus trabalhos.

Há uma maior oferta, por parte da OCF, nas propostas que disponibiliza. Este facto contribui para uma maior abertura do espaço e para um maior usufruto deste espaço enquanto quarteirão cultural e criativo, como local de produção e de consumo cultural.

#### 4.4.4. Canais

Os principais canais que quarteirões culturais têm para conseguir chegar aos seus públicos ou clientes, será sempre o próprio espaço. Pela história e memória e pelas características únicas que os diferenciam de outros quarteirões ou de outros espaços dedicadas às indústrias culturais e criativas. Os espaços da FST e da OCF refletem esse passado, mas refletem também um presente dedicado às novas indústrias e à cultura.

Os canais utilizados pelos dois quarteirões são sobretudo *online*, sites e redes sociais. Segundo o estudo “A Internet em Portugal - Sociedade em Rede 2014”, dados obtidos em maio de 2013 sugerem que 55,2% dos inquiridos indicam ser utilizadores da Internet e que 72,9% dos inquiridos dizem ligar-se diariamente e uma percentagem de 38,5% diz aceder através de dispositivos móveis, como o telemóvel, smartphone ou tablet. Segundo o mesmo estudo, 98% dos inquiridos utilizariam o Facebook.<sup>56</sup>

Neste sentido é possível compreender a opção destas estruturas pela divulgação de informação *online*. É essencial conseguir chegar a um número vasto de potenciais clientes e público e se estes optam por estar presentes em redes sociais *online* e por aceder frequentemente à internet, então os quarteirões têm encontrar o seu público desta forma e manter uma estratégia de atualização da informação disponibilizada que permita manter uma ligação *online* que possa depois materializar-se em participações em eventos ou outras atividades na FST ou na OCF.

Acrescente-se ainda que a importância da forte presença *online* é importante não só, para chegar ao público ou aos utilizadores dos espaços de incubação, por exemplo, mas também como afirmação e como uma forma de divulgação dos quarteirões perante possíveis investidores ou parceiros. A imagem, a divulgação de missão ou de objetivos, por exemplo, passam sobretudo por este canal, a visibilidade de cada quarteirão, a sua existência também se mede, em parte, pela atividade que desenvolve *online*.

#### 4.4.5. Relação com os clientes

No caso da OCF, a ligação com a população, com o público e com os utilizadores do espaço foi promovida, como pudemos verificar, antes mesmo da sua abertura. Foram desenvolvidas diversas atividades no espaço da Oliva, durante as obras, para diferentes públicos que começaram desde então a aproximar o público da OCF e a criar uma ligação de proximidade. Houve também uma preocupação em divulgar a abertura da OCF e transmitir os conceitos intrínsecos ao projeto no ano anterior junto sobretudo de universidades da Região Norte, mas também da comunicação social.

A relação com os clientes e com o público foi pensada e construída ainda antes da abertura, houve uma preocupação em manter estas ligações que seria visível depois da abertura, nos eventos criados para a população e na relação mantida com incubados e entre eles. Antes da abertura, a OCF já tinha espaços destinados ao Núcleo de Arte Contemporânea, ao Centro de Arte, já tinha um público interessado no espaço que ia abrir.

---

<sup>56</sup> Mais informações disponíveis em: <http://bit.ly/1nQk0Eo>, consultado em: 27.09.14

A construção desta relação próxima foi possível, uma vez que este projeto esteve desde início idealizado e estruturado, ao contrário do que aconteceu com a FST. Ainda que já exista uma relação com clientes da incubadora de base tecnológica, as relações com a população, com os alunos, com os jovens empresários começaram verdadeiramente em 2012 com a abertura da Nave Cultural e do Centro Interpretativo e com o financiamento para a concretização da iMOD, com o conceito de quarteirão cultural. Foi uma relação que começou a ser fortalecida neste ponto com o espetáculo de teatro com a participação de antigos operários. Ainda assim, esta atividade foi desenvolvida em 2012. Não tendo sido considerada uma prioridade da FST a relação com a população, não existiram, entretanto, o número significativo de eventos dirigidos especificamente a este público-alvo.

Esta é uma das consequências mais visíveis na diferença de origens de cada projeto, na relação com a população, a maior abertura da OCF advém de eventos pensados desde o início dos trabalhos de recuperação da Oliva, houve uma outra organização. A FST nasce verdadeiramente em 2012 com o conceito de quarteirão cultural e tem de criar e construir essas relações pós-abertura. Uma vez que a prioridade deste espaço, inicialmente, foi a ligação à inovação e tecnologia com a abertura da primeira incubadora e a partir daí houve uma procura na diversificação da oferta do espaço em relação à existente, na forma de tornar único o quarteirão, sobretudo com a iMOD, esta ligação com a população não foi desenvolvida.

Outra questão referida inicialmente pelo diretor da FST foi a incapacidade de atração da incubadora de base tecnológica de projetos que estavam a ser desenvolvidos nas universidades e que não queria mudar o seu centro de atividade para a FST. No momento de abertura da incubadora, o conceito de quarteirão cultural não existia, sendo apenas o único edifício com atividade e que se pode considerar algo isolado no que concerne à localização, fazendo o contraponto com das outras incubadoras tecnológicas, mas também com o posicionamento e a força que a marca das restantes incubadoras da região tinham em relação à da FST.

Este argumento segue a linha estudada por Florida (2005) a propósito da opção por centros criativos por parte da Classe Criativa optar, comunidades em que uma diversidade de experiências e que há uma oportunidade de afirmarem a sua criatividade. Naquele momento, optar por FST, não seria vantajoso.

Esta situação pode mudar com a abertura da iMOD, com a alteração do *branding* e do posicionamento da FST numa área mais específica e com todas a potencialidades que a nova incubadora traz. A relação com o cliente/utilizador da incubadora tecnológica pode mudar com a mudança de contexto da própria incubadora.

Neste sentido, o próprio contexto em que se inserem os dois quarteirões é importante na fixação de empreendedores e na abertura de empresas nas respectivas cidades e regiões.

#### 4.4.6. Fluxos de rendimento

Os rendimentos da FST e da OCF são em parte semelhantes. Os rendimentos diretos provêm nos dois quarteirões das rendas das incubadoras, pagas por empresas e criadores, e do aluguer da Nave Cultural (FST) e da Sala dos Fornos (OCF), disponibilizadas para eventos externos às atividades desenvolvidas pelos dois equipamentos. A OCF recebe ainda as rendas das lojas, das entradas no museu e da Escola de Dança instalada em parte de um dos edifícios.

Outros rendimentos diretos serão os das zonas de restauração, assim que estiverem concessionadas e abertas ao público e de todos os espaços comerciais na FST e dos restantes na OCF.

Nos rendimentos indiretos podemos considerar o valor acrescentado que os quarteirões trazem à cidade e à região na atração e fixação de jovens e na dinamização económica da região. No caso da OCF, também pela atração de turismo, que levará outros rendimentos a SJM.

Como já foi referido, estes espaços podem desenvolver a imagem da cidade, tanto nacional como internacionalmente, podendo tornar-se fatores de atração de investidores, criadores e visitantes, trazendo uma nova dinâmica às cidades.

#### 4.4.7. Recursos-chave

Segundo a hipótese apresentada por Pigneur e Osterwalder (2011), os recursos-chave podem ser organizados em quatro categorias: físicos, humanos, intelectuais e financeiros. No caso da FST e da OCF, os recursos-chave presentes são os humanos e os físicos, sendo que nos recursos intelectuais estão incluídos direitos de autor, marcas, patentes, ou competências exclusivas, por exemplo, que não se encontram ligados diretamente a estes quarteirões culturais e criativos.

Os funcionários e os criadores são os recursos-chave dos quarteirões culturais, uns pela gestão dos equipamentos e organização das atividades desenvolvidas, outros pelo valor

acrescentado que trazem ao espaço e pela vida, criações e eventos extra, resultado da ocupação nas incubadoras.

O espaço será outro recurso importante, pela história e carga simbólica que transporta, mas também porque, inevitavelmente, caso o espaço tivesse outra história, se localizasse noutra sítio ou tivesse outra disposição ou arquitetura, a sua relação, com a população e os eventos disponíveis seriam outros.

Os recurso-chave dos dois bairros são semelhantes, humanos e físicos. Ambos necessitam de funcionários e criadores para manterem a atividade. A FST tem outro recurso acrescido, essencial para a concretização de projetos, a maquinaria disponível na iMOD, uma vantagem para os incubados e um recurso diferenciador da FST.

#### 4.4.8. Atividades-chave

Os dois bairros procuram desenvolver atividades educativas, de formação e lúdicas nas áreas da cultura e das artes. No entanto na FST, predominam os eventos relacionados com a área da moda.

Na FST há uma ligação mais desenvolvida ao ensino superior (sobretudo com a ESAD) e um cuidado em manter uma relação com as universidades procurando promover um vínculo entre os criativos e o sector tradicional, a indústria da têxtil. A OCF dedica-se a um público mais geral ainda que, como já foi referido, exista um cuidado desta instituição na elaboração de atividades que abrangem faixas etárias em idade não-escolar e que não tenham tido acesso a serviços educativos ou até mesmo o acesso à cultura e aos espaços culturais como hoje se pretende.

O apoio à criação e desenvolvimento de ideias e negócios é outra das atividades-chave dos dois bairros. No caso da FST esse apoio é visível sobretudo na iMOD, com o apoio aos jovens empreendedores nas áreas do design e do design de moda, na OCF na incubadora criativa, com um acompanhamento desde o início do projeto.

Uma faceta menos desenvolvida da FST é o desenvolvimento de atividades e de eventos para o público do espaço, outra das atividades-chave da FST. No período em que a FST se assumiu como bairro até ao momento de escrita deste trabalho, a abertura do bairro com atividades para o público em geral foi reduzida.

#### 4.4.9. Parcerias-chave

A OCF e a FST integram, como já foi referido, a rede criativa promovida pela ADDICT, do cluster de indústrias criativas da Região Norte. Esta é uma forma de cooperação entre espaços criativos da região, uma forma de apoio e de entreajuda. Em comum têm ainda, como parceiros, as universidades da região, mais visível na forte relação da FST com a ESAD, mas, uma vez que a FST se move numa área muito específica, os parceiros desta serão sobretudo instituições ligadas ao têxtil.

As parcerias são um apoio para a realização de algumas atividades, como no caso do “Oliva Rewind Award”, em que os membros do júri vinham de diferentes universidades e da Fundação Serralves. Em alguns casos há uma necessidade de aumentar contactos e conhecimentos no intuito de permitir desenvolver nacional ou internacionalmente outras atividades ou intercâmbios.

É ainda relevante destacar as parcerias da OCF com outros espaços da cidade, numa rede de apoio comum às produções de cada equipamento e que potenciam essas mesmas atividades. No exemplo dado, há uma necessidade de apoiar os novos projetos incubados, uma das áreas em que a Sanjotec se move e tem experiência. A ligação da Sanjotec à OCF queria um valor acrescentado para os utilizadores da incubadora criativa, há um apoio profissional e direto dado aos projetos. Estas parcerias são ainda importantes na esfera urbana, uma vez que criam uma dinâmica de participação ativa dos habitantes nas atividades desenvolvidas na cidade (Menezes, 2014)

Os parceiros podem trazer um know-how a atividades e projetos, podem ser um apoio na candidatura a investimentos públicos, podem trabalhar com o quarteirão num evento comum. Qualquer parceria tem de ser uma vantagem para o trabalho desenvolvido por cada quarteirão cultural e a visibilidade e valor que um quarteirão ganha também pode ser medida pelas parcerias que cria.

#### 4.4.10. Estrutura de custos

Tanto na FST como na OCF, a estrutura de custos foi suportada em grande parte por fundos comunitários. Apoios do FEDER, através do Programa Operacional Regional do Norte (ON.2), como o PRU - Parcerias para a Regeneração Urbana, no caso da FST ou o investimento disponibilizado para o eixo - “Valorização Económica de Recursos Específicos,

de que beneficiaram os dois quarteirões, foram essenciais para a concretização dos dois projetos. Em média, este apoio chegou a ser de 80%, 85%, do valor total dos custos.

Estes fundos são importantes para a materialização destes projetos, uma vez que sem este apoio não seria concretizável a renovação dos edifícios e do espaço envolvente. No caso de ST, estes fundos foram utilizados também na renovação das margens do rio Ave, devolvendo um espaço à cidade. Estes projetos são também essenciais para a renovação da imagem de espaços e das próprias cidades junto da sua população e da própria região.

#### 4.5. Conclusões preliminares

Entre as ilações que pudemos retirar encontra-se a implicação que o contexto e as origens têm no desenvolvimento dos projetos. A origem e organização do plano da OCF tornam-na num espaço com mais oferta e mais abertura e, por consequência, mais próximo do público em geral e do que um quarteirão cultural e criativo deve ser. Em oposição, a FST investiu na ligação com a indústria, a incubação e as universidades, especificamente a ESAD estando mais próxima de um *cluster* criativo do que de um quarteirão cultural e criativo.

A aposta da CMSJM num contexto envolvente culturalmente para o projeto e na OCF numa proposta de valor mais alargada tornam-na também mais atrativa do ponto de vista cultural, turístico e criativo. A proposta de valor da FST ganha no sector em que se foca e em que desenvolve o seu trabalho, na moda, tendo um conjunto de infraestruturas na iMOD capazes de atrair criativos à incubadora.

A questão da envolvência da OCF é visível também na questão das parcerias, sendo que há uma ligação com os equipamentos culturais e criativos em SJM, criando uma nova dinâmica e um estímulo para a cultura na cidade. O mesmo não acontece em ST, sendo a Nave Cultural o único espaço da cidade que pode dedicar-se a atividades culturais na ausência de um auditório ou teatro ou cineteatro.

Fazendo o contraponto entre os diferentes elementos do modelo de negócios analisado, pudemos constatar que em todos eles se verificava uma diferença na FST independentemente das muitas semelhanças que tem com a OCF uma vez que promove os seus projetos e as suas atividades numa só área, a da moda, ainda que depois esta se possa ligar a outras áreas. Esta pode ser vista como uma vantagem e uma desvantagem deste quarteirão. Por um lado, pode, com as vantagens que tem geograficamente e de infraestruturas e através de uma estratégia de posicionamento, construir uma forte reputação tornando-se um quarteirão cultural dedicado somente a esta área. Por outro, têm de ser criadas outras formas de atração, não só para criativos, como para visitantes e turistas, estimulando tanto a cidade e os seus habitantes (e obtendo também mais receitas desta forma), mas principalmente renovar o olhar sobre a cidade, podendo atrair também investidores e interessados no projeto da FST ou nos negócios incubados.

Para a melhor concretização de quarteirões culturais e criativos é importante compreender a influência do contexto em que participam e a necessidade de uma proposta de valor que chegue facilmente aos utilizadores e clientes e que seja atrativa, que se sobreponha a todas

as outras que possam existir. É necessário encontrar o equilíbrio entre produção e consumo e manter uma oferta constante, consistente e eclética de atividades culturais.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

## 1. Introdução

A reutilização de espaços em contexto urbano para outro fim que não o original é uma realidade visível e reconhecida por qualquer pessoa que repense o sítio ou cidade onde vive, os sítios ou cidades que já visitou. Não é raro ver espaços degradados por recuperar, como também não é raro encontrarmos espaços recuperados que ganham uma nova vida com esta recuperação.

Esta dissertação de mestrado incide sobre uma dessas muitas formas de reutilização de edifícios abandonados e de espaços sem utilização: os quarteirões culturais e criativos, locais em zonas urbanas, em que se concentram ideias e projetos criativos que podem estimular económica e socialmente toda a área que ocupam e inclusivamente uma região.

Ainda que espaços como estes surjam cada vez mais através de incentivos financeiros de programas europeus e da visão das câmaras municipais que neles apostam para regenerar as suas cidades, a informação disponibilizada sobre estes casos é, no nosso país, muito escassa. É assim fundamentada a pertinência temática deste trabalho e a sua contribuição para a discussão no futuro, desta matéria.

O carácter de novidade deste trabalho encontra-se não só na temática escolhida, mas também na metodologia utilizada. Para além do “estudo de caso” e das entrevistas, o “benchmarking” e o “modelo de negócios” foram os escolhidos como os métodos mais indicados na melhor concretização deste trabalho. Os casos escolhidos para este estudo foram a Oliva Creative Factory e a Fábrica de Santo Thyrsó e o “modelo de negócios” uma forma de analisar estes pré-quarteirões. O “modelo de negócio” e a tela aplicada para melhor organizar os “benchmarks” não são, por norma, associados a equipamentos ou instituições de carácter cultural e apesar de poder ser utilizado em qualquer modelo de negócio, não é habitual que aconteça nestes casos.

## 2. Síntese dos resultados

Os resultados obtidos demonstram que o contexto e a origem em que nascem os quarteirões culturais influenciam a forma como depois é estruturado todo o trabalho e as relações criadas com utilizadores, público e população. É importante que cada quarteirão

encontre a sua área de atuação, a sua prioridade e que desenvolva uma imagem e uma marca que seja reconhecível entre o seu público, os seus utilizadores, os seus parceiros e investidores.

### 3. Limitações da dissertação e trabalho futuro

Os bairros culturais e criativos são espaços que diferem muito entre si, seja pela localização no país ou numa região específica, seja pelos edifícios que ocupam, pelas atividades que desenvolvem ou pelos objetivos que têm. Cada bairro cultural é único e, ainda que esta investigação tenha trazido uma reflexão útil sobre estes casos, a realidade é muito diversa para que possa estar estudada e analisada. O “estudo de caso” é útil para delimitar o foco de trabalho e para poder aproximar de forma mais pormenorizada a análise necessária, no entanto, também assim se perdem outros exemplos e outros pormenores. Neste sentido é essencial pensar neste trabalho como mais um ponto de partida para outras reflexões e outros estudos, com outros bairros ou outros métodos de análise.

## **FONTES PRIMÁRIAS**

Ferreira, Iolanda (2014, julho). Entrevista por e-mail

Menezes, Susana (2014, 20 de maio). Entrevista presencial, Oliva Creative Factory

Prata, Nuno e Margarida Carronda (2014, 21 de maio). Entrevista presencial, Fábrica de Santo Thyroso

## FONTES SECUNDÁRIAS

Aalst, H. F. (2003), "Networks of Innovation Towards New Models for Managing Schools and Systems", *Networking in Society, Organisations and Education*, OECD [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1rnncl5>, consultado em 07.01.14

Aalston, J. L. (2008), "The Case for Case Studies in New Institutional Economics", Brousseau, E, Glachant J., 2008 *New Institutional Economics: A Guidebook* Cambridge University Press [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1np1sK1>, consultado em 15.01.14

Abbotsford Convent, "Our story", disponível em: <http://bit.ly/1q39l4O>, consultado em: 12.07.14

ACTE – European Textile Collectivities Association [online], disponível em: <http://bit.ly/1s40swj>, consultado em 25.06.14

ADDICT, "Creative Hubs Forum" [online], disponível em: <http://bit.ly/1ukSehT>, consultado em 23.08.14

ADDICT, "Quem Somos" [online], disponível em: <http://bit.ly/1qvKBZY>, consultado em 12.11.13

Adorno, Theodor W., Max Horkheimer (2002) "The Culture Industry", *Enlightenment as Mass Deception* [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1uptQNG>, consultado em: 14.03.14

Aggestam, Maria (2007) "Art-entrepreneurship in the Scandinavian music industry", pp. 30-53, Henry, C. (2007), *Entrepreneurship in the Creative Industries An International Perspective* [e-book], disponível em: <http://bit.ly/1sKFoLu>, consultado em 17.09.13

André, Isabel e João Reis (2009), "O Circo Chegou à Cidade! Oportunidades de Inovação Sócio-territorial" *Finisterra*, XLIV, 88, pp. 79-94 [pdf], disponível em: <http://bit.ly/U5irUL>, consultado em: 15.02.14

Archive Journeys: Tate History, *Tate Modern*, *The Architecture* [online], disponível em: <http://bit.ly/1mP0ftJ>, consultado em 12.07.14

ATP Associação Têxtil e Vestuário de Portugal [online], disponível em: <http://bit.ly/ZN5WB1>, consultado em 25.06.14

Bairrodasartescircuit (Blog) [online], disponível em: <http://bit.ly/1qY2clW>, consultado em 31.08.14

Bairrodasartescircuit (Facebook) [online], disponível em: <http://on.fb.me/1uu7sBb>, consultado em: 31.08.14

Babo, Elisa Perez (2012), "Workshop Temático I - Políticas de Regeneração Urbana", *Seminário Internacional Quarteirões Culturais e Criativos Livro de Atas*, Câmara Municipal de Santo Tirso

Babo, Eliza Pérez e António Figueiredo (2014) Conferência Fundação Calouste Gulbenkian Afirmar o Futuro - Políticas Públicas para Portugal, "Territorialização das Políticas Públicas: Inovação e Cultura"

Babo, Maria Elisa Pérez (2010), *Cultura e Desenvolvimento: Novos Desafios para as Políticas Municipais*, Dissertação de Mestrado em Planeamento do Território - Inovação e Políticas de Desenvolvimento, Aveiro, Universidade de Aveiro [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1raoLHw>, consultado em 30.10.13

Best of Design Textile Academy Network [online], disponível em: <http://bit.ly/1sZ6MHC>, consultado em 25.06.14

Camara Municipal de São João da Madeira, *Plano Estratégico do Desenvolvimento Local*, (2008), disponível em: <http://bit.ly/1uHxaWk>, consultado em 12.05.14

Cardoso, Gustavo e Sandro Mendonça (coord.) (2014), *A Internet em Portugal - Sociedade em Rede*, disponível em: <http://bit.ly/1nQk0Eo>, consultado em: 12.10.14

Casson (2010) *Entrepreneurship Theory, Networks, History*, Massachusetts, Edward Elgar Publishing Limited

Castells, Manuel (1997), *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture Volume I*, Massachusetts, Blackwell Publishers

Castro, Tiago Vinagre (2012), *Regeneração urbana e bairros culturais*, Dissertação de Mestrado em Planeamento Regional e Urbano, Aveiro, Universidade de Aveiro [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1nkCKun>, consultado em 29.10.13

Catraia (facebook), disponível em: <http://bit.ly/1ntiT6B>, consultado em 12.05.14

Catraia (site), disponível em: <http://bit.ly/1kluLHA>, consultado em 12.05.14

CCB Centro Comercial Bombarda (Blog) [online], disponível em: [http://bit.ly/1Bddqu2\\_](http://bit.ly/1Bddqu2_) consultado em 31.08.14

CCB Centro Comercial Bombarda (Facebook) [online], disponível em: <http://on.fb.me/1vRnadw>, consultado em 31.08.14

CCDRN, *ON.2 - O Novo Norte, Programa Operacional Regional do Norte*, “Eixo Prioritário II – Valorização Económica de Recursos Específicos”, “Sistema de Apoio ao Cluster de Indústrias Criativas - Infra-estruturas Físicas - Aviso de Abertura de Concurso para Apresentação de Candidaturas” [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1nKEzf>, consultado em: 31.08.14

CITEVE - Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal [online], disponível em <http://bit.ly/10EgRNx>, consultado em 25.06.14

Comissão Europeia, (2010) *Livro Verde - Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas* [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1hrIF9v>, consultado em 23.11.13

Cooper, Eleanor McCallie (2013), *Citizens changing ideas into action: A phenomenological study of community learning*, University of Tennessee at Chattanooga [pdf] disponível em: <http://bit.ly/12GKS0b>, consultado em 15.09.14

Costa, Pedro e João Seixas (2011), “Criatividade e governança na cidade. A conjugação de dois conceitos poliédricos e complementares”, *Cadernos Metrópole*, São Paulo, v. 13, n. 25, pp. 69-92, jan/jun [pd], disponível em: <http://bit.ly/17wUYhZ>, consultado em 19.02.14

Coutinho e Chaves (2002) “O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal”, *Revista Portuguesa de Educação*, 2002, 15(1), pp. 221-243 [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1xWPrgR>, consultado em 20.03.14

Correia, Marta Margarida (2010), *Capitais Europeias da Cultura como estratégia de desenvolvimento: o caso de Guimarães 2012*, Dissertação de mestrado em Cidades e Culturas Urbanas, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, disponível em: <http://bit.ly/1nJPd6l>, consultado em: 05.05.13

Coworking Europe Conference Lisbon 24,25,26 November 2014, “Coworking Europe 2014 – Lisbon” [online], disponível em: <http://bit.ly/1l46FqJ>, consultado em 12.08.14

Creative Growth (2011), *Incubators for Creative Entrepreneurs* [pdf], disponível em:

<http://bitly.com/1nEIIr4>, consultado em 02.08.14

David Throsby (2008) "The concentric circles model of the cultural industries", *Cultural Trends*, 17:3, 147-164 [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1DakWH8>, consultado em: 11.08.14

Department for Culture, Media and Sport (2001) *Creative Industries Mapping Document* [online], disponível em: <http://bit.ly/UYJmSD>, consultado em: 14.04.14

Dias, Sara Joana (2009), *Uma viagem ao "Soho do Porto" - processos de criação identitária e gentrificação do comércio urbano em Miguel Bombarda*, Porto, Faculdade de Letras da Universidade do Porto [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1rIULYv>, consultado em 30.10.13

ECBN – European Creative Business Network [online], disponível em: <http://bit.ly/XLovn9>, consultado em 31.05.14

Eisenhardt, Kathleen M. (1989), "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 14, (4) pp. 532-550 [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1p4QO9O>, consultado em 15.01.14

ESAD - Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos [online], disponível em: <http://bit.ly/1pGmmki>, consultado em 25.06.14

Espaço artes em partes (Blog) [online], disponível em: [http://bit.ly/1IjNec\\_](http://bit.ly/1IjNec_) consultado em 31.08.14

Espaço artes em partes (Facebook) [online], disponível em: <http://bit.ly/1opTz2Y> consultado em 31.08.14

Fábrica de Santo Thyrsó (Facebook) [online], disponível em: <http://on.fb.me/1uO3Hu0>, consultado em: 22.11.13

Fábrica de Santo Thyrsó (Flickr) [online], disponível em: <http://bit.ly/1xTleSx>, consultado em 22.11.13

Fábrica de Santo Thyrsó (Site) [online], disponível em: <http://bit.ly/1tqmJ3T>, consultado em 22.11.13

Fábrica de Santo Thyrsó (Vimeo) [online], disponível em: <http://bit.ly/1sXjmqR>, consultado em 22.11.13

FAS – Fundo de Arquitetura Social, disponível em: <http://bitly.com/1oGT6Q5>, consultado em 23.09.14  
KEA European Affairs (2006), *The Economy of Culture in Europe*, Study prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture) [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1hrLEyG>, consultado em: 23.02.13

Fundação Serralves (2008), *Estudo Macroeconómico para o Desenvolvimento de um Cluster das Indústrias Criativas na Região Norte* [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1wbsTrS>, consultado em 10.05.14

Granovetter, Mark (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78, Issue 6, pp.1360-1380, disponível em: <http://stanford.io/1ihX6wb>, consultado em: 05.01.14

Howkins, John (2013), *The creative economy: how people make money from ideas*, 2nd ed. London, Penguin Books

HKU, (2010), *The Entrepreneurial Dimension of the Cultural and Creative Industries*, Hogeschool vor de Kunsten Utrecht, Utrecht [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1s9VRnw>, consultado em: 26.06.14

KEA European Affairs (2009), *The Impact of Culture on Creativity*, A Study prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture) [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1tM849k>, consultado em: 23.02.13

Intervenções Urbanas - Pérola – 2014, Intervenções Artísticas em Espaços, Torres Vedras [online], disponível em: <http://bit.ly/1oC4rho>, consultado em 07.07.14

Kaapeli, disponível em: <http://bit.ly/1nSWrKV>, consultado em: 12.09.14

Klamer, Arjo (2011) “Cultural entrepreneurship”, *The Review of Austrian Economics*, vol. 24, issue 2, pages 141-156 [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1wu8hgj>, consultado em: 22.08.14

Landry, Charles (2000), *The creative city: a toolkit for urban innovators*, London, Earthscan

LIKEarchitects [online], disponível em: <http://bit.ly/1vJ0daR>, consultado em 25.06.14

Marques, João Paulo et. al. (2010), “Do Business Incubators Function as a Transfer Technology Mechanism from University to Industry? Evidence from Portugal”, *The Open Business Journal*, 2010, 3, 15-29 [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1wsn2SI>, consultado em 06.10.13

Mommaas, Hans (2004), “Cultural Clusters and the Post-industrial City: Towards the Remapping of Urban Cultural Policy”, *Urban Studies*, Vol. 41, No. 3, 507–532 [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1qpBK5d>, consultado em 01.07.14

Montgomery, John (2003), “Cultural Quarters as Mechanisms for Urban Regeneration Part 1: Conceptualising Cultural Quarters” *Planning, Practice & Research*, Vol. 18, No. 4, pp. 293–306, [pdf] disponível em: <http://bit.ly/1rhHyg9>, consultado em 08.09.13

Montgomery, John (2007) *The new wealth of cities: city dynamics and the fifth wave*, Aldershot, Ashgate

Perry-Smith, Jill e Christina Shalley (2003) “The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective”, *The Academy of Management Review*, Vol. 28, 1, pp. 89-106, [pdf] disponível em: <http://bit.ly/1muK0zB>, consultado em 02.01.14

Pigneur, Yves e Alexander Osterwalder (2011), *Criar Modelos de Negócio*, Lisboa, D. Quixote

National Treveler, *Selexyz Dominicanen Bookstore* [online], disponível em: <http://bit.ly/1zC8uiH>, consultado em 12.07.14

Oliva Creative Factory (Blog) [online], disponível em: <http://bit.ly/1qRnl6l>, consultado em 12.11.13

Oliva Creative Factory (Facebook) [online], disponível em: <http://bit.ly/1u6Wg xv>, consultado em 12.11.13

Oliva Creative Factory (LinkedIn) [online], disponível em: <http://linkd.in/1txp8h4>, consultado em 12.11.13

Oliva Creative Factory (Site) [online], disponível em: <http://bit.ly/1txlluw>, consultado em 12.11.13

Oliva Creative Factory (Twitter) [online], disponível em: <http://bit.ly/1uM5DkZ>, consultado em 12.11.13

Oliva Creative Factory (Youtube) [online], disponível em: <http://bit.ly/1uM5MF8>, consultado em 12.11.13

*Oliva. O império do ferro*, disponível em: <http://bit.ly/1xL0Lzi>, consultado em 20.08.14

Oliva Sessions [online], disponível em: <http://bit.ly/1o74Q8v>, consultado em 10.05.14

Pessali Huascar (2006), “The Rhetoric of Oliver Williamson's Transaction Cost Economics”, *Journal of Institutional Economics*, Vol. 2, No. 1 [pdf] disponível em: <http://bit.ly/1smy6sy>, consultado em 19.09.14

Porter, Michael (1998) “Clusters and the new economics of competition”, *Harvard Business Review* [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1v9ZLT6>, consultado em 08.03.14

Porto24 (2013), "Zona das Galerias" em Miguel Bombarda começou há 20 anos com Fernando Santos [online], disponível em: <http://bit.ly/1942Jyb>, consultado em: 31.08.14

Pporto.pt, (2014) "ON2 lança novos concursos: Turismo e Indústrias Criativas" [online], disponível em: <http://bit.ly/1tocq5p>, consultado em: 31.08.14

Prahalad, C. K., Venkat Ramaswamy "Co-Creation Experiences: The Next Practice in value Creation", *Journal of Interactive Marketing*, v.18, nr.3, 5-14 [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1uVJrBG>, consultado em 19.09.14

Público, (2009) CCDR Norte abre concursos para indústrias criativas [online], disponível em: <http://bit.ly/1toa1re>, consultado em 31.08.14

QREN Projectos, *Oliva Creative Factory* [online], disponível em: <http://bit.ly/1sMY4fo>, consultado em 12.11.13

Quivy, R., Campenhoudt, L. v. (2005), *Manual de investigação em ciências sociais*. 4ed. Lisboa: Gradiva

Rua Miguel Bombarda (Facebook) [online], disponível em: <http://bit.ly/1IHw7mk>, consultado em 31.08.14

Santagata, Walter (2002) "Cultural Districts, Property Rights and Sustainable Economic Growth" [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1w0VksZ>, consultado em 01.07.14

São João da Madeira, Turismo Industrial [online], disponível em: <http://bit.ly/1msBPsp>, consultado em 10.05.14

Selectiva Moda - Organização e Promoção de Feiras de Moda [online], disponível em: <http://bit.ly/1vlzSde>, consultado em 25.06.14

Shofield, A. (1998), "Benchmarking: An Overview of Approaches and Issues in Implantation", *Benchmarking in Higher Education*, UNESCO

Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados (2010) *O Sector Cultural e Criativo em Portugal – Relatório Final* [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1icSHyR>, consultado em: 28.01.13

Sociedade de Consultores Augusto Mateus & Associados (2013) *A cultura e a criatividade na internacionalização da economia portuguesa – Relatório Final* [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1jum3t2>, consultado em: 01.03.14

Stoneman, Paul (2008) "Soft Innovation: Changes in Product Aesthetics and Aesthetic Products" [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1qpEJdU>, consultado em 02.05.14

Törnqvist, Gunnar (2004), "Creativity in time and space", *Geografiska Annaler*, v86, 4, 227–243, disponível em: <http://bit.ly/1DCO8oA>, consultado em: 14.05.14

UNCTAD (2008) *Creative Economy Report 2008: Creative Economy – A Feasible Development Option* [pdf], disponível em: <http://bit.ly/12qHJS2>, consultado em 25.07.14

UNCTAD (2010) *Creative Economy Report 2010: Creative Economy – A Feasible Development Option* [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1q6ueAS>, consultado em 24.04.14

UNDP (2013) *Creative Economy Report, Widening Local Development Pathways 2013 Special Edition* [pdf], disponível em <http://bit.ly/1sQVJNj>, consultado em 24.04.14

UNESCO (2005) *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions* [online] disponível em: <http://bit.ly/1ooa1PV>, consultado em: 14.04.14

UNESCO (2011), *Políticas para la creatividad - Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas* [pdf], disponível em: <http://bit.ly/10piz5z>, consultado em: 23.11.13

URBACT Culture Network (2006) *Culture & Urban Regeneration The Role of Cultural Activities & Creative Industries in the Regeneration of European Cities* [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1sKFGvo>, consultado em 10.10.13

*V4 Creative incubators - Guide to places and spaces of creative incubation in Central Europe* (2013) [ebook], disponível em: <http://bit.ly/1tiwlkw>, consultado em 02.08.2014

Wansborough, Matthew & Andrea Mageean (2000) "The Role of Urban Design in Cultural Regeneration", *Journal of Urban Design*, 5:2, 181-197 [pdf] disponível em: <http://bit.ly/1w5z948>, consultado em 27.11.13

We Consultants (MEGALOCI - Plataforma Empresarial e Território, Lda.), *Criação de Instrumentos Financeiros para Financiamento do Investimento na Cultura, Património e Indústrias Culturais e Criativas* (2014) [pdf], disponível em: <http://bit.ly/1wbCq5a>, consultado em 08.06.14

Web Urbanist (2012), *Abandoned Walmart is Now America's Largest 1-Floor Library* [online], disponível em: <http://bit.ly/1nolSfj>, consultado em 12.07.14

Weckerle, C., Gerig, M., Söndermann, M. (2008), *Creative Industries Switzerland: Facts, Models, Culture* [e-book] Basel: Birkhauser VerlagAG. Disponível em <http://bit.ly/1DdzS7q>, consultado em 17.09.13

Weiss, Robert S. (1994), *Learning from strangers: the art and method of qualitative interview studies*, New York: The Free Press

Welcome to Temple Bar, Dublin's Cultural & Creative Quarter, disponível em: <http://bit.ly/1u7q5OM>, consultado em: 12.09.14

Westerpark, "History", disponível em: <http://bit.ly/1rCTCJf>, consultado em: 12.09.14

## GLOSSÁRIO

**Cluster** – Conjunto de instituições que ocupam um espaço geográfico aproximado e que beneficiam nas suas atividades e nos serviços ou produtos que disponibilizam de ligações que despoletam internamente. Independentemente da área, um *cluster* terá sempre esta característica de produção e espaço interno que o difere dos quarteirões, com um lado externo e de consumo. (Porter, 1998)

**Criatividade** – Processo que utiliza ideias para criar ideias novas; ocorre independentemente do produto final, está ligado ao desenvolvimento de ideias e não ao resultado. (Howkins, 2013)

**Empreendedorismo** – Ato de procurar novas e melhores formas de fazer, de produzir, criando modos de estimular o progresso económico (HKU, 2010)

**Empreendedorismo suave** – Associado ao empreendedorismo ligado às indústrias culturais e criativas

**Incubadora** – Espaço que alberga novas ideias, empresas ou projetos e que dispõe de serviços e de apoio para o desenvolvimento e materialização de produtos ou serviços (Figura 3.5 - Creative Growth, 2011)

**Indústrias criativas** – Indústrias que têm sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que têm um potencial de riqueza e criação de emprego através da geração e exploração da propriedade intelectual (DCSM, 1997)

**Indústrias culturais** – *Indústrias produtoras de bens ou serviços considerados pelo seu valor cultural, independentemente do seu valor comercial.* (Comissão Europeia, 2010)

**Inovação** – Realização na prática de uma nova ideia que origina novo produto ou processo que repetível por outros. (Landry, 2000; Howkins, 2013)

**Inovação suave** – surge em oposição à conceção habitual de inovação, a tecnológica e científica, ligada às indústrias culturais e às indústrias criativas, às artes e à estética, pode também ter características funcionais associadas ao design e à arquitetura. (Stoneman, 2008)

**Quarteirão cultural e criativo** – Espaço dedicado à cultura e à criatividade, de fácil acesso com equipamentos culturais ligados tanto à produção quanto ao consumo e pontos de atração de público para estes espaços, como cafés ou restaurantes, que possam trazer

também atividade noturna. Lugares de novas ideias e de novos produtos que podem dinamizar as economias locais. (Montgomery, 2003; Wansborough & Mageean, 2000)

**Reutilização urbana (associada à cultura e criatividade)** – Valoriza as heranças culturais, reforça as identidades locais; apela à participação da população, artistas e outros agentes culturais; utiliza processos de reabilitação que beneficiam empresas e empreendedores criativos. (Babo, 2012)

## ANEXOS

### Anexo I. Guião de entrevistas

1. Como surgiu o projeto da Fábrica de Santo Thyrso?
2. Que atividades são desenvolvidas? Qual a oferta cultural e económica que traz?
3. Qual o público-alvo primordial do espaço ou de cada espaço? Que públicos poderão/serão abrangidos no futuro? (prioritários)
4. Qual a ligação pretendida com a população? E com os criadores locais?
5. Que parceiros se associaram ao projeto?
6. Qual a importância da rede criativa com a Oliva Creative Factory, a Caixa das Artes em Santa Maria da Feira e o Pólo de Design de Mobiliário em Paredes, para a FST?
7. Que estruturas faziam parte do desenho inicial?
8. Que ideias não foram concretizadas em relação ao projeto inicial? Porquê?
9. De que forma se insere a FST no contexto das políticas culturais, económicas e sociais da autarquia?
10. De que forma se pensa ter o retorno do investimento inicial feito?

Nota: entrevistas semiestruturadas; o entrevistado não foi interrompido quando mudava de tema ou respondia a alguma pergunta não seguindo a ordem elaborada.

Anexo II. Entrevista - Nuno Prata, diretor geral da Fábrica de Santo Thyurso, e Margarida Carronda, relações públicas e coordenadora da iMOD

Data: 21.05.14

Local: Fábrica de Santo Thyurso

Duração: 1h08

## 1. Como surgiu o projeto da Fábrica de Santo Thyurso?

**Nuno Prata (NP)** - Contando a história desde o início de uma forma rápida (porque senão nunca mais daqui saíamos): isto de facto era uma antiga fábrica têxtil das mais emblemáticas do Vale do Ave, de 1898, com a particularidade de ser uma fábrica muito próxima do centro da cidade e que chegou a empregar 2 mil pessoas. De modo que era uma fábrica com uma grande importância para a cidade de ST, durante a maior parte do século XX.

Até porque, socialmente, era uma fábrica muito evoluída, tinha um conjunto de serviços sociais avançados para a época e, havia aqui uma grande empatia e uma grande ligação entre as pessoas que aqui trabalhavam e a direção da fábrica. Era uma fábrica de grande relevo, não só em ST, mas em todo o Vale do Ave, que, como muitas outras fábricas desta tipologia aqui na região do Vale do Ave, acabaram por apanhar a crise deste tipo de modelo de negócio e faliu em 1990.

### [8. Que ideias não foram concretizadas em relação ao projeto inicial? Porquê?]

Entre 90 e 2004 no fundo houve aqui várias diligências da CMST no sentido de poder tomar posse deste edificado. É um património muito rico e foram feitas várias diligências e negociações com a banca. Em 2004 acabou por se concretizar a cedência da parte industrial da fábrica à CMST. Digo a parte industrial porque o terreno da fábrica englobava também uma quinta agrícola e englobava um bairro operário, de modo que a parte da quinta agrícola acabou por ficar na posse do banco e a CMST tomou posse do edificado. Desde essa altura foram sendo estudadas possíveis utilizações para a recuperação do edifício, foi até inclusivamente lançado um concurso internacional, um concurso de ideias. Esteve

em estudo fazer aqui uma recuperação mais numa perspectiva museológica, fazer um grande museu da indústria têxtil.

Foram coisas que não avançaram, se calhar ainda bem, e de modo que isto foi um processo que se foi desenvolvendo muito em função das oportunidades que a CMST foi encontrando e tivemos candidaturas de financiamento para recuperar aqui o projeto da fábrica. O interessante disto é que, tendo sido um processo gradual, as coisas no fundo foram ganhando consistência.

### **[7. Que estruturas faziam parte do desenho inicial?]**

O primeiro projeto que se instalou aqui foi o espaço onde estamos. Arrancou em 2008, é uma pequena incubadora de empresas de base tecnológica que quando surgiu não se tinha ainda, não estava minimamente em perspectiva esta ideia do quarteirão cultural, mas foi o primeiro projeto que arrancou aqui. Começámos a receber empresas, não havia uma tipologia, nem havia uma especialização no tipo de empresas que pretendíamos aqui instalar, desde que tivessem essa componente de inovação e de base tecnológica, tal como existem muitas outras incubadoras, seriam bem-vindas.

Entretanto, surge um grande projeto na cidade de Santo Tirso chamado PRU – Parcerias para a Regeneração Urbana que teve a ver com a recuperação de toda a margem, de toda a frente do rio na cidade de ST.

No fundo, estes projetos de parcerias para a regeneração urbana vêm na sequência dos antigos programas polis que tiveram muito ligados a intervenções de urbanismo nas cidades e este projeto das parcerias para a regeneração urbana teve várias obras emblemáticas e várias frentes de intervenção. Uma delas foi aqui na Fábrica com o projeto da Nave Cultural, que é esta nave que fica aqui em frente, que tem associado também um centro interpretativo. Tem toda a componente de memória deste espaço, mas tem também uma perspetiva da visão e daquilo que é a nossa perspetiva sobre de que forma este projeto da Fábrica pode contribuir para um setor tão relevante na região e na nossa economia como é o setor do têxtil e do vestuário.

Em 2012 foi inaugurada a nave, como eu disse. A nave tinha associado, tinha e tem, o centro interpretativo, mas também um conjunto de pequenos espaços comerciais

que estão para ser concessionados, mas que tem uma perspetiva já de quarteirão cultural. Já não são espaços comerciais convencionais, são espaços que se devem encaixar dentro deste conceito, no fundo *ateliers*, lojas de artista, muito nessa perspetiva, um espaço de cafetaria e restauração que também está para ser concessionado e depois também uma grande praça sobre o rio que permite a realização de eventos ao ar livre. Este foi o fundo de projeto e aí começou-se a trabalhar nesta ideia e nesse conceito de quarteirão cultural.

Numa terceira fase, e com o surgimento do pólo das indústrias criativas na Região Norte e do estudo de Serralves sobre o desenvolvimento deste *cluster* na Região Norte das IC, surgiu a oportunidade, a CCDR criou uma linha de apoio na ON2 para o financiamento de infraestruturas na área das IC, onde surgiu também o projeto da Oliva, surgiu a oportunidade de financiamento de uma incubadora de negócios criativos.

Aquilo foi pensado e em boa hora. No fundo é aquilo que agora tem dado coerência a todo este projeto. Foi, sim senhor, lançar um projeto na área das indústrias criativas, mas focado na área do têxtil e da moda. Por um lado, havia não só o espaço e toda esta memória e toda esta ligação ao têxtil e à moda do próprio espaço, mas havia de facto esta obrigação e quase que esta missão do município de fazer algo em prol da recuperação e do rejuvenescimento de um setor que foi tão importante para a região. Isso depois podemos falar mais à frente, mas é, no fundo, o que completa esta fase do quarteirão, é o lançamento da incubadora da moda e design que temos agora os primeiros projetos para serem admitidos. De modo que todo o conceito aqui, passa de facto pelo desenvolvimento de um quarteirão cultural e criativo em que o tema base e o mote para todas as iniciativas que se vão desenvolver aqui é o têxtil e moda.

Existe ainda uma área muito grande por reabilitar e ao longo destes anos tem sido ainda criado um conjunto muito alargado de parcerias e o projeto tem vindo em crescendo, não só em termos físicos, como em termos daquilo que é o próprio projeto.

O concurso internacional depois acabou por não ir avante, houve propostas inclusivamente até em termos de imobiliárias, porque isto é um espaço muito próximo do centro da cidade, para transformar isto em negócio imobiliário, mas não

foi a opção de todo da CMST porque entendeu que havia aqui potencial para fazer algo com muito mais simbolismo e com muito mais valor prático para a cidade.

**Margarida Carronda (MC)** - Curiosamente ao definir, vá lá, ou desenhar o que é o domínio da fileira têxtil ela não é restrita porque não é de todo um domínio pequeno, é um diversificado setor, e a moda, o *design* e a moda, ligam-se de facto por muitas áreas, desde arte, fotografia, poesia, teatro, música, arte plástica; tudo está associado à moda, portanto ela não foi reduzida ao domínio, mas o seu domínio no fundo confere-lhe uma identidade que é a identidade deste espaço, deste território.

Foi feito esse trabalho, só a título de exemplo, o primeiro projeto que foi feito aqui tinha esta imagem - da incubadora de ST – que era o único espaço que existia aqui dentro, entretanto avançámos para, nós também podemos dar aí alguma documentação, para o conceito de FST que no fundo agrega vários projetos e diferentes valências aqui dentro do espaço da fábrica.

## **5. Que parceiros se associaram ao projeto?**

### **[6. Qual a importância da rede criativa com a Oliva Creative Factory, a Caixa das Artes em Santa Maria da Feira e o Pólo de Design de Mobiliário em Paredes, para a FST?]**

Nós somos desde início, nós município, associados da ADDICT. A ADDICT tem tido esse papel no fundo agregador dos diferentes projetos da região, o que tem permitido um contacto e uma partilha de experiências entre todos os projetos que estão em desenvolvimento aqui na região. Esse é um dos pontos importantes da nossa rede e temos inclusivamente já trabalhado até candidaturas a programas europeus, juntamente com SJM, com Paredes, estamos já agora em perspetivas de aproveitarmos oportunidades a esse nível. Mas, de facto, aí a ADDICT teve um papel importante na união e na partilha entre os diferentes projetos, mas depois como este projeto está muito vocacionado, muito orientado para a área da moda e desde logo eu queria por uma aqui tónica muito importante... Este projeto, ao contrário da generalidade dos outros projetos das IC da Região Norte, à exceção do projeto de Paredes, que tem algumas semelhanças com este, tem no fundo por um

lado uma vocação setorial, o que não acontece com os outros e tem de facto, como principal objetivo e missão promover uma ligação entre criativos e o setor tradicional, que é o setor do têxtil e do vestuário e contribuir para a elevação do valor e da competitividade desse setor através da incorporação de *design*.

No fundo, tem uma vertente muito, se calhar mais económica do que artística, de modo que é um projeto muito voltado para servir o setor, não só ajudar criativos a criarem as suas marcas e desenvolverem os seus trabalhos, mas acima de tudo tentar que se estabeleça uma ligação mais forte entre criativos e o setor tradicional.

E, no fundo, isto sendo um projeto setorial e, portanto servir um setor, contamos com uma ligação muito forte e muito importante com a ATP, a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal, que é a associação empresarial ligada ao setor, com a Seletiva Moda, que é um braço da ATP. É uma outra associação, mas na qual a ATP tem um papel de relevo que está vocacionada para toda a vertente de promoção e internacionalização da nossa indústria, nomeadamente em termos das feiras que são feitas lá fora, em termos de eventos, de promoção da nossa indústria. A Seletiva Moda através de apoios também do QREN consegue congrega as diferentes empresas e fazer uma participação conjunta em tudo o que seja projetos de internacionalização que é também um parceiro importante aqui no projeto da Fábrica.

Depois temos um parceiro estratégico desde início que é a ESAD – Escola Superior de Arte e Design de Matosinhos que tem a licenciatura em design de moda, tem agora também mais recentemente mestrados na área da moda e está a fazer uma aposta de crescimento desta área dentro da escola, mas em vez de a fazer em Matosinhos, veio-se juntar-se a nós, um projeto que tem outra capacidade, outra escala, outra coerência, porque é nosso parceiro estratégico desde a fase de candidatura.

**MC** – Em vários níveis, desde a comunicação e imagem, o próprio projeto da conceção inclusivamente dos eventos, como também na parte da formação.

**NP** – O CITEVE [Centro Tecnológico das Indústrias Têxtil e do Vestuário de Portugal] é uma escala menos interventiva, mesmo agora com a concretização do projeto, se

calhar vamos voltar a estabelecer uma ligação mais forte com o CITEVE porque é uma entidade importante também na área do apoio às empresas do setor e há investigação e desenvolvimento na área do têxtil e da moda.

Estes são os parceiros chave em termos aqui do projeto. Existe depois um outro que também está cá estabelecido [MTEX Solutions] que é que é a nossa primeira empresa âncora, que é uma empresa nacional que faz desenvolvimento e impressão de tecnologias e impressão digital têxtil. Estamos a falar de uma tecnologia emergente, de grande potencial para a indústria e acima de tudo para os criativos, no sentido de poderem dar asas à sua criatividade. É esta empresa que faz o desenvolvimento e a produção dessa tecnologia e que a vende para o mundo inteiro e está muito bem posicionada em termos de competitividade à escala global. Tem aqui o seu showroom e o seu *trading center* instalado dentro da incubadora. O que permite não só estabelecer uma ponte, uma ligação mais forte com a indústria, porque são clientes deles, quer nacionais, quer internacionais, como também tem capacidade instalada que disponibiliza aos criativos para poderem com facilidade passar de um conceito a um produto. Têm a tecnologia disponível, essa é uma outra vertente da incubação.

## **[2. Que atividades são desenvolvidas? Qual a oferta cultural e económica que traz?]**

A questão da incubação é mais uma das peças do projeto, a incubação da moda e *design* é, no fundo, um projeto âncora de todo este conceito de quarteirão cultural e criativo da FST. É um conceito de incubação que, se calhar, também é um bocadinho diferente da incubação convencional ou tradicional, porque agrega um conjunto de áreas e valências que nem sempre são habituais na incubação e que começa porquê?

Numa primeira fase pela componente da formação, ainda se calhar a montante dos negócios, temos aqui a vertente da formação. Depois será potenciadora da criação de novos projetos e de projetos inovadores e nós dentro da incubadora instalámos uma unidade de formação avançada e pós-graduada associada ao têxtil e à moda. Quando eu digo ligada ao têxtil e à moda não se confina ao *design* de moda, tenta alargar-se a áreas complementares como a fotografia, como *marketing*, como a

comunicação, a produção. Em torno da moda há um conjunto de áreas muito alargadas que pode ser contemplado nessas iniciativas de formação e acima de tudo pretendemos fazer, como dizia, formação avançada, especializada, pós-graduada, formação que vá ao encontro das necessidades da indústria também; esse é um primeiro nível da incubadora.

Depois temos um segundo nível que no fundo é a dita incubação, isto é, o apoio ao desenvolvimento de negócios e de empresas que têm também uma vertente particular que é, não só incubar novas empresas, mas poder incubar também projetos. Isto é, se houver um projeto de investigação e desenvolvimento ou se houver um projeto, se calhar com um caráter mais efêmero que resulte de uma colaboração entre uma equipa de *designers* e a indústria, no fundo, não se pretende criar uma empresa mas pretende-se desenvolver algo que seja inovador e que acrescente valor ao setor temos essa possibilidade também: incubar não apenas empresas, mas também projetos, mas isto no fundo é um segundo nível dentro daquilo que é o projeto da incubadora.

Depois uma terceira componente e muito importante, se calhar das principais mais-valias do nosso projeto, é a capacidade de prototipagem. Já fizemos um esforço em termos de investimento em equipamentos para criar uma linha de produção na área do têxtil e do vestuário que faz, no fundo, todo o processo produtivo, desde a modelação, à confeção, à estamparia, à impressão digital. Isto é muito importante no sentido de possibilitar aos criativos a produção de coleções, a produção de amostras, a prototipagem, que depois é fundamental se se pretender fazer uma outra exposição para a indústria.

Portanto, aqui trabalha-se a uma escala piloto, a uma escala protótipo ou uma escala até de coleção, estamos a falar de mais corrente de moda de autor mas depois isso vai fazer a transposição se as coisas evoluírem para produções mais alargadas, estabelecer a ligação com a indústria.

**MC** – Até ficar preparado ou para uma minissérie que pode ser perfeitamente feita aqui, dado temos capacidade para isso, ou estar preparado para aquilo que aparecer depois, em termos de indústria, para produção.

**NP** – E depois, por último, uma componente também muito importante na área da incubadora, isto é, não é suficiente formar, incubar, capacidade de prototipar, interessa depois também comunicar e promover. Esta é uma valência muito importante aqui, não só da incubadora, mas de toda a Fábrica, que é a capacidade de comunicar e promover aquilo que está aqui a ser feito com os criativos, não só iniciativas deles, como toda a promoção e divulgação do conceito da própria Fábrica e do espaço, que tem muito potencial para se desenvolverem aqui iniciativas que tenham por objetivo a comunicação e a promoção deste espaço. Diria que nós em termos de visão e, estamos em querer que temos potencial para isso, aqui a FST pode tornar-se mais ou menos a curto prazo um espaço de referência em termos de produção, promoção e comunicação do têxtil e da moda, não só a nível nacional, mas a uma escala internacional.

Nós temos feito algumas análises e temos tido muitos contactos com parceiros a nível europeu e não existe se calhar em toda a Europa um projeto com tantas valências agregadas no mesmo espaço...

**MC** – E o que é importante é que continuamos e temos intenção de continuar a refletir sobre isso. Há um espaço aqui de comunicação do que está a acontecer, da produção, dos produtos, das coleções, mas também de uma interpretação do que é este paradigma de trabalho hoje, este setor, reflexões muito aprofundadas sobre vários temas, mais esquemáticos, mais dirigidos a determinados públicos ou mais generalistas, mas sempre refletindo preocupações desde a ecologia, às certificações que são impostas, à própria investigação que está a ser feita nas universidades. Todo esse dintorno, todo esse contexto, é fundamental para que as indústrias criativas tenham esse suporte, porque é disso que elas vivem culturalmente, de uma riqueza cultural muito forte.

**NP** – E quando eu estava a dizer da particularidade deste espaço, de não existirem outros com tantas valências agregadas e ainda com um pormenor importante que é muito influenciador também: nós temos uma grande concentração da indústria aqui, eu diria num raio de diria de 20 km, esta proximidade à indústria é muito importante.

Nós temos estado a trabalhar a nível europeu já em diferentes redes e temos tido a oportunidade de constatar esta realidade noutros parceiros, noutros países europeus

e não há nenhum até porque a indústria têxtil na Europa teve um declínio forte, nomeadamente nos países mais desenvolvidos, mas não existem outros com a potencialidade deste, precisamente. Podem apostar muito na área da criação e na área da moda, depois não têm a produção e a indústria próxima e, por outro lado, no fundo, conjugando todas estas valências no mesmo espaço, também ainda não encontramos nenhum com todas estas valências, embora estejamos também no início.

**[3. Qual o público-alvo primordial do espaço ou de cada espaço? Que públicos poderão/serão abrangidos no futuro? (prioritários)]**

A ESAD tem a formação dita formal, as licenciaturas, os mestrados, a ideia e aquilo que foi lançado, fizemos aqui primeira edição, a licenciatura vai continuar na ESAD, há um conjunto de cadeiras comuns com os outros cursos, mas quando falámos em formação pós-graduada, em mestrados, já faz sentido até pela capacidade de prototipagem e dos equipamentos que temos, que permitem fazer alguns trabalhos, até de investigação. Essa formação é feita aqui, mas depois, hoje a própria ESAD, as escolas estão a trabalhar muito na formação de curta duração, naqueles workshops, que conferem habilidades de crédito, unidades de crédito de cursos de curta duração, é uma área que vamos querer trabalhar com a ESAD.

Depois existe agora uma coisa que estamos a começar a trabalhar que contamos já no próximo ano letivo poder arrancar que é, nunca sei dizer muito bem o nome, no fundo havia os cursos de especialização tecnológica que estão a ser reconvertidos numa formação que agora é oferecida pelos politécnicos, que é formação técnica superior, de nível superior mas que não confere grau, uma orientação mais para a ligação profissional.

São cursos de dois anos que vamos trabalhar com a ESAD, no sentido de poderem ser desenvolvidos aqui, mas com um trabalho técnico que estamos também a começar a fazer de auscultação à indústria. Isto é, de identificação de necessidades, essa formação vai ser formatada em função daquilo que são as necessidades da indústria, e aí sim é uma formação já aberta, não apenas com uma vertente académica, mas com uma vertente mais profissional.

**MC** – Aqui estamos a bater num dos grandes objetivos desta unidade que é a aproximação de processos entre a indústria, os *designers* e as escolas. Portanto essa proximidade será fundamental para que...

**NP** – Como eu disse no início, temos esta parceria forte com a ESAD, mas estamos abertos, já houve contatos com outras escolas para poder desenvolver também formação nas tais áreas complementares à área do *design* e da moda, da área do têxtil, como disse, desde a fotografia, ao jornalismo, ao marketing, e o vídeo que têm ligação com a área da moda que nós gostamos e gostaríamos (temos essa função) de também poder criar aqui essas valências, a ideia é sempre a firmar o projeto como um projeto alargado em torno da área do têxtil e da moda.

#### **4. Qual a ligação pretendida com a população? [E com os criadores locais?]**

Isso aí entra numa outra componente da Fábrica que nós temos vindo a trabalhar e que vamos também tentar reforçar, mas também é uma questão de prioridades, é uma equipa escassa, e também porque houve uma mudança de executivo, portanto há processos que ainda não estão completamente afinados.

A ideia é que isto seja um espaço aberto não só à indústria, mas também à própria cidade, um espaço de fruição, um espaço de lazer, um espaço de cultura. Temos a Nave Cultural e temos um conjunto definido, uma série de prioridades em termos de programação que pretendem precisamente ir ao encontro, aos anseios, e servir públicos, não só públicos mais alargados, e servir a cidade, como servir depois, se calhar, públicos mais restritos em áreas de nicho, digamos.

**MC** – Já o fizemos, fizemos com a Universidade Sénior e a Modatex [Centro de Formação Profissional da Indústria Têxtil, Vestuário, Confeção e Lanifícios], fizemos uma abordagem a uma escultura, neste momento até está para ser retirado, porque esta num estado muito deteriorado, porque é efémero, de facto foi feito com os LIKEarchitects, não sei se já ouviu falar, uma equipa de profissionais formados em arquitetura, que estão no PINC, no Porto [UPTec PINC - Polo das Industrias Criativas do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto]. A questão era compartimentar a nave, ocupar ou dividir uma cortina na nave, que tivesse a

evocação ao têxtil e resultou de facto no tal projeto, foi selecionado um e foi colocado no espaço. Para além disso já temos tido outras aproximações aos antigos funcionários ...

**NP** – Em muitas iniciativas que temos desenvolvido, desde que foi inaugurada a Nave e desde que isto também começou a ganhar este conceito de quarteirão, foram orientadas e tivemos a preocupação de ir ter com os antigos funcionários e desenvolver uma peça de teatro com a comunidade em que eles participavam. Sobre as memórias da fábrica, fizemos uma exposição de fotografia em grande formato, em que aproveitámos esta malha que reveste a fachada, na frente do rio.

O comboio passa do outro lado do rio, mas tem a frente da fábrica que está virada para o rio que tem este tipo de revestimento e fizemos fotografias de grande formato que ocupavam toda a fachada do rio com fotografias de antigos funcionários e dos novos ocupantes, as pessoas que estão a fazer mestrado, as pessoas que trabalham aqui, foi um trabalho de autor... E depois também a perspetiva da imprensa, do jornalismo tem sido feito muito esse trabalho dos antigos ocupantes e dos novos e o diálogo entre eles, tem sido... várias peças jornalísticas, tem sido muito interessante.

Houve histórias muito engraçadas e caricatas, as pessoas ainda vivem isto como sendo um espaço deles, trabalharam aqui uma vida e agora quando aqui voltam... É assim, é muito engraçado. Esta Nave tem 2200 m<sup>2</sup>, a maior nave tem 3300 m<sup>2</sup> e qualquer antigo funcionário que aqui venha diz “o meu sítio de trabalho é este”, quase que marca ao centímetro, diz “aqui era o meu posto”.

**MC** – Olhamos para os olhos deles e eles estão a ver os espaços com as máquinas, eles viam um espaço de memória. É muito interessante agora, sei lá, ligar isto depois a outras histórias menos boas, a pessoa que tem Alzheimer e que chega aqui e que acha que ainda vem trabalhar ou... Pronto, mas tem sido um trabalho de também contar a essas pessoas que isto está a rejuvenescer.

**NP** – Duas histórias que são paradigmáticas e muito engraçadas, na inauguração, quando organizámos o Seminário Internacional dos Quarteirões Culturais, houve um casal de antigos funcionários já com uma idade considerável que resolveram assistir

à conferência, e a conferência era em inglês, ou grande parte dela, com toda a certeza não perceberiam nada do que se estava ali a dizer, nem o tema lhes dizia alguma coisa. Eram pessoas com toda a certeza com baixas qualificações, quer dizer discutir quarteirões culturais, mas estiveram ali todo o dia sentados, felicíssimos, foi uma experiência giríssima.

Outra, muito engraçada mesmo, foi depois, no fim do dia houve um desfile de moda que inaugurou a Nave e foi um grande desfile, teve cerca de duas mil pessoas a assistir, porque o espaço é muito grande, como em todos este tipo de desfiles, há sempre a primeira fila que é para os convidados VIP e houve um senhor que se foi sentar na primeira fila e nós não o conhecíamos. O senhor estava ali sentado, então, há um colega nosso que estava na organização que foi ter junto dele e disse “o senhor desculpe mas não se pode sentar aí, este lugar está reservado para ...” o presidente ou o que era, não sei, e ele disse “desculpe, mas este espaço é mais meu do que seu. Eu não saio daqui” Foi muito engraçado esta ligação ainda forte com [os antigos funcionários].

**MC** – Isso leva-me a um outro ponto. Nós temos a intenção de criar uma bolsa de trabalho, uma para artesãos, que vá buscar alguma da experiência, não só de artesãos, quando estamos a falar de artesãos, temos às vezes uma ideia, às vezes romântica sobre isso, estamos a falar de uma população que é muito industrial, que sabe mexer em máquinas, que sabe produzir em larga escala, mas que também tem algumas competências ao nível do acabamento, do que é uma teia, uma trama, um tear. É esse tipo de conhecimento que nós queríamos utilizar, aproveitar, passar esse legado de memória a quem se interessar por esses temas, mas ainda não foi possível fazê-lo, mas temos intenção de também trabalhar por aí.

**NP** – Sim, e há aqui uma componente até de, quando estávamos a falar da formação, com uma vertente social muito importante, e isso estamos a trabalhá-lo com o Instituto de Emprego, que é também, fazer aqui desenvolvimento da chamada formação de reciclagem. Ou seja, há aqui muita mão-de-obra desempregada que trabalhou durante muitos anos no têxtil e que agora precisa de se adaptar às novas formas de trabalho, às novas tecnologias, e nós queremos também com o Instituto de Emprego proporcionar esse tipo de formação aqui. Até porque, felizmente, está-

se a assistir de novo a um crescendo no setor têxtil em termos de capacidade de produção, capacidade industrial, em termos de exportação e de modo que essa mão-de-obra vai ser precisa, está a voltar a haver contratação. Agora tem é de se adaptar, as pessoas que trabalhavam, que deixaram o têxtil há 10 ou 15 anos, hoje não estão habilitadas para poder trabalhar na idade moderna.

**MC** – Houve um movimento em termos de desindustrialização e neste momento nós tínhamos necessidade de dar uma resposta que já não conseguíamos dar porque já não tínhamos essa capacidade, nós indústria, nós em Portugal precisaríamos de ter agora em termos de produto, produção...

**NP** – Esse é um ponto que é muito importante que é a questão do paradigma e dos modelos económicos do setor têxtil e aquilo que era o têxtil há 20 anos e aquilo que é o têxtil hoje, isto é, estas fábricas há 20 anos faliram muito, porquê?

Porque tinham a competitividade, o modelo de negócio baseado nos baixos custos de produção e mão-de-obra intensiva, mão-de-obra de baixa qualificação e isso com a deslocalização da produção para o oriente levou ao encerramento destas empresas, ou de muitas delas, o que acontece é que há aqui uma mudança de paradigma. Isto é, hoje a competitividade do têxtil, sobretudo a nível da Europa, e no fundo trabalhando cá dentro das cadeias de distribuição, já não se faz tanto pelos custos de produção, mas está mais assente em fatores como o *design*, a capacidade de resposta em tempo, a criatividade, no fundo, as grandes cadeias de distribuição para as quais grande parte da nossa indústria trabalha e isso exige outra capacidade e outras habilitações da nossa indústria. E a nossa está indústria felizmente está a beneficiar disso, porque está a ter essa capacidade de resposta.

**MC** – Entendeu finalmente que era essa a solução.

**NP** – E daí no fundo também a pertinência deste projeto e a importância do contributo que também queremos dar para a competitividade do setor, porque de uma forma muito simples, cerca de 65% do volume de negócios no setor têxtil é para subcontratação, chamado o “private label”, que já trabalham para as grandes cadeias de distribuição e hoje, enquanto que o grupo Inditex, há 20 anos atrás, vinha

aqui às confeções, contratar a produção... Hoje não, a nossa indústria faz no fundo a cadeia completa, desde a parte da conceção até à distribuição, à colocação em loja. Porque grupos como o Inditex e esse tipo de marcas, a única coisa que têm e é muito, têm a marca e têm a distribuição, não produzem nada, muitos deles nem sequer concebem, têm linhas de tendência, mas depois a própria conceção é subcontratada, quer dizer, as pessoas vão lá e apresentam as propostas que eles entendem, se se identificam ou não com a linha deles e depois o processo completo é feito neste caso pela nossa indústria, pelo nosso setor.

Em termos locais tem essa componente que é riqueza do espaço e o potencial do espaço também para uma dinamização mais cultural, que tem potencial, e hoje é se calhar o espaço mais importante da cidade.

**MC** – Eu não diria que ele não é local, ele preocupa-se com o seu contexto, mas quer ser colocado no mapa também para outras dimensões, para a dimensão metropolitana da qual ST faz parte e nacional e internacional, portanto como, vá lá, como ponto-chave do desenvolvimento de soluções que têm a ver com o setor.

**NP** – Mas em termos de espaço para dinâmicas culturais e criativas, é assim, encaixam aqui as questões mais locais, é um dos espaços mais utilizados, não só pelo município, mas por todas as associações e porque tem potencial. Neste momento a CMST, tinha um antigo cineteatro que estava em ruínas e que não conseguiu financiamento para o reconstruir, tem alguns auditórios, alguns espaços para iniciativas culturais, mas em termos de espaço com dimensão para grandes eventos não tem e neste momento a Fábrica é um espaço de eleição para essas iniciativas.

[4. Qual a ligação pretendida com a população? **E com os criadores locais?**]

Nesta incubadora que já tem 5 anos de atividade, durante, eu diria dos 5, 4 anos funcionaram como uma incubadora de base tecnológica disponível para apoiar projetos com essas características e as empresas que se instalaram aqui são de iniciativa local. São de iniciativa de empreendedores da região, há aqui um misto, de

pessoas da terra, pessoas de fora, talvez a maioria seja de promotores ou de empreendedores locais.

Nós fazemos parte de uma rede regional de incubadoras e parques de ciência e tecnologia que é a rede Portus Park e tínhamos a expectativa de que esta ligação desta rede às universidades e aos centros de saber da região, nos permitisse também atrair para aqui projetos das universidades. O que acontece é que projetos que nascem nas universidades não querem sair da proximidade, existem incubadoras na Universidade do Porto, na Universidade do Minho, Park Petec, que agora tem aumentado muita a sua capacidade, mas que a determinada altura era escassa para a procura que tinham, mas os promotores, apesar de estarmos aqui a 15 ou 20 minutos do Porto não queriam deslocar-se da proximidade das universidades, dos centros de investigação e dos professores, de modo que por aí não fomos muito bem-sucedidos, isto é, não surgiram muitos projetos que tenham nascidos nas universidades e que se quisesses estabelecer aqui.

O que está a acontecer é que nós, também fruto deste conceito que estamos aqui a desenvolver, estamos também agora a tentar reorientar e especializar aqui a incubadora em projetos que, de alguma forma, também possam ter ligação com a área do têxtil e da moda, com uma vertente se calhar mais de tecnologia ou de inovação mas que possam complementar projetos mais criativos e nesse sentido estamos numa fase de reorientação da incubadora. Já temos aqui alguns projetos que se encaixam dentro dessa tipologia, mas agora somos mais seletivos na admissão de novos projetos porque queremos que eles já tenham essas características, no sentido de estimular sinergias entre as duas incubadoras.

Ali, naquele caso da incubadora de negócios criativos ligados à moda, nos fizemos um concurso inicial, seleccionámos sete projetos que têm, de alguma forma, todos eles, ligações à área da moda enquanto negócio criativo, e dos sete projetos, dois são de ST. Um deles é muito interessante, porque é uma segunda geração de uma empresa tradicional com mais de 50 anos e que resolveu fazer uma reabilitação, uma reconversão da unidade tradicional, apostando agora mais nestas lógicas...

**MC** – É uma terceira geração que vai buscar a experiência que já tem.

**NP** – No fundo tentando novas abordagens, novas oportunidades, o outro é um projeto de criativas aqui de ST, os outros cinco projetos são da região, são do Porto, de Matosinhos, de Vizela, são projetos que concorreram e que perceberam as mais-valias de estar aqui. Mas são todos, os sete projetos, um deles, é um projeto de *design* que é um bocadinho diferente, que é um projeto de design inclusivo, mas todos os outros seis são projetos de design de moda. Uma coisa que eles procuram muito que é precisamente, a ligação à indústria, nós queremos que a indústria precise deles, mas eles também precisam da indústria.

**MC** – E funcionarão de modo próprio, ou seja, com a sua identidade, marca que têm, debaixo da FST que em princípio lhes confere também qualidade, um selo de qualidade, de desenvolvimento.

**NP** – Não têm é uma figura que, se calhar, ainda não desenvolvemos, também estamos a começar este projeto, é um projeto muito aberto e tem sido formatado em função daquilo que vão sendo as necessidades que vamos identificando. Essa lógica da existência de um mentor que acompanha o negócio, orienta, faz sentido, ainda não a trabalhámos de uma forma muito intensa, mas temos redes e temos empresários que poderão fazer esse papel, mas não foi uma figura que tivéssemos criado como fazem noutras incubadoras e, por outro lado, o nosso papel tem sido, e vai ser muito numa lógica de funcionar como facilitador, identificar necessidades.

**MC** – Identificar o problema, para dar solução, para em conjunto encontrarmos uma solução.

**NP** – Mas nós tivemos a felicidade ou também apontamos para aí na seleção, porque lançámos um concurso à escala nacional e dos projetos que seleccionámos, todos eles já ultrapassaram a fase da ideia, isto é, estão a começar, obviamente que têm potencial para crescer, e é isso que se pretende, mas todos eles, assim que conceberam uma coleção começaram a vendê-la e com suporte numa ferramenta poderosa que é a net, porque hoje fazem as lojas *online* e começam a mostrar e a vender os produtos e depois e a partir daí criam contatos e agentes lá fora, todos eles vendem para fora, mais do que cá.

**MC** – Por exemplo, o retorno é muito grande, do e-commerce, mas está a ter esse contra, neste momento já está a acontecer, muitas das peças voltam para trás, ele tem de ser apurado, o modelo, precisamente porque não é fácil, portanto, nós falamos disso muitas vezes, o que é vender por exemplo para a Noruega, é uma escala muito diferente, eu tenho de perceber que mercado é aquele.

**NP** – E aí até a própria existência de empresas tecnológicas aqui que possam fazer essa ponte, é uma área onde se está a, não sei se conhece uma empresa que é a Farfetch, a própria tem um modelo de negócio interessantíssimo. É um negócio de vendas *online*, funcionam como intermediários, estabeleceram parcerias com lojas de topo de gama, lojas de alta-costura pelo mundo inteiro e eles vendem as peças que estão nessas lojas, isto é, uma boutique em Milão, em Paris ou em Londres, tem um determinado vestido Versace, Dior e aquilo que eles fazem é, o vestido vem neste caso ao Avepark, é catalogado, é fotografado, é medido e eles fazem uma loja *online* onde esse vestido é vendido.

Mas daí a importância também das ferramentas, porque consegue-se ter uma noção daquilo que é o produto, a qualidade da fotografia, todas as características técnicas, é um trabalho muito tecnológico da plataforma e depois, consumada a venda, o produto é embalado e expedido da loja, quer dizer, não volta cá, e é uma empresa que neste momento é ainda relativamente recente, fatura 200 milhões de euros e tem cento e não sei quantas pessoas a trabalhar só nessa plataforma, nesse tipo de negócio. Isto para dizer que os negócios *online* têm um potencial tremendo e são uma ferramenta poderosa para os próprios criativos...

**MC** – Porque o nosso mercado, quando falo nosso, português, é global senão morremos.

**NP** – E de modo que é muito importante também trabalhar essas áreas... Quer as feiras, quer depois através das redes sociais conseguem fazer contatos e estabelecer ligações com agentes que depois são representantes das marcas nos outros países. Quer dizer já não é só a venda *online*, já conseguem depois ter uma loja com alguns produtos deles, em Londres, em Nova Iorque ou em Tóquio, até no futuro ter pessoas nesses terrenos que fazem essa ligação.

**MC** – Estamos a falar nessas associações que tiveram um papel fundamental, a ATP e a Seletiva Moda que, através do QREN, conseguem levar lá fora a feiras-chave não só as matérias-primas como o vestuário, os acessórios, toda essa divulgação foi feita e muito estruturada com eles. Estava eu a falar que tínhamos um caso de estudo numa universidade em Inglaterra que é um dos projetos selecionados que foi escolhido como caso de estudo em que universidade?

**NP** – Nós temos ligações, como eu disse há pouco, já a uma escala europeia em diversas redes e uma das redes onde participamos é uma organização que se chama ACT – Associação das Coletividades Têxteis Europeias. É uma associação de municípios e regiões com forte implantação têxtil que acaba por lançar um conjunto de iniciativas comuns, projetos, candidaturas europeias, fazem *lobbying* em Bruxelas no sentido de lutar pelos interesses da indústria têxtil a nível da Europa e no âmbito dessa rede foram feitos vários projetos a nível europeu, um deles está agora em fase de conclusão que é o projeto do Plustex [*Policy Learning to Unlock Skills in the TEXTile Setor*]. No âmbito desse projeto houve agora uma reunião em Londres, em Southampton, onde foram apresentados diversos casos de estudo nesta área do têxtil e do apoio ao têxtil e com o caso da Fábrica, foi, na semana passada, apresentado nessa Universidade em Southampton precisamente como um exemplo, como um caso de estudo a nível no desenvolvimento do setor têxtil.

Mas nós temos ligações não só com a ACT, como existe uma outra rede com quem estamos a trabalhar que é a rede The Best of Design que faz a união de um conteúdo alargado de escolas de *design* têxtil e moda a nível europeu. Há uma feira em Frankfurt que é a Heimtextil que é a maior feira mundial de têxteis, onde um dos pavilhões era ligado, estava destinado mais à área das escolas e do design têxtil, uma coisa que eles chamam Campus, e nós, Fábrica, juntamente com a ESAD, estivemos presentes na feira, em Janeiro. Estabelecemos esta ligação com esta rede, rede “The Best of Design” que são escolas de design têxtil de toda a Europa. Tivemos também oportunidade de apresentar o nosso projeto e de constatar que existem projetos muito interessantes em toda a Europa mas que, como eu dizia no início, nenhum consiga ter esta abrangência e depois esta aproximação e ligação ao setor como nós temos.

Um dos projetos que foi selecionado, exatamente, e está como estudo de caso no MIT.

**MC** – Tanto quanto sabemos, todos os projetos se estão a desenvolver bem. Neste momento estão numa fase que estão a precisar de evoluir para o contato de produção.

**NP** – A partir de junho vamos ter condições para os receber como residentes, mas já estamos a acompanhá-los desde há algum tempo.

Nós fizemos (tem aí o folheto) em setembro, a semana da moda e do design, que foi um evento alargado, de cruzamento entre moda e as diferentes artes. Queremos que agora essa iniciativa tenha uma periodicidade, de modo que estamos a trabalhar para que no próximo ano tenhamos uma segunda edição.

**MC** – Ele já contém um concurso, foi um concurso em duas categorias Fabprint precisamente.

**NP** – Ligado à impressão digital, à promoção e divulgação desta nova tecnologia, vamos fazer novas edições do concurso, isto é a postura vai ser muito, afirmar o espaço e o projeto como um projeto com áreas inovadoras, não vamos aqui fazer entre aspas concorrência ao Portugal Fashion, fazer desfiles de moda convencionais, aquilo que viermos a fazer terá sempre uma postura vanguardista e diferenciada.

**MC** – Aqui há tempos um jornalista perguntou-nos “porque é que vocês não fazem assim um Fashion Week?”. Nós queremos fazer mas com esta, com uma identidade própria... Mas há uma identidade e há uma ideia que depois é com estes parceiros todos que temos, é desenhar um projeto que tenha outra força. Este foi um projeto, sem dúvida, com uma força incrível, foram alguns meses de trabalho que resultaram numa semana intensa de eventos, mas depois teve de facto um resultado tanto para um público mais dirigido, como para um público mais generalista.

Deverá haver sempre uma comunicação de longo curso, diária, vá lá, do que é este projeto, mas pontualmente haverá um evento, com uma periodicidade que poderá ser mais ou menos regular. Aliás, temos a tendência para ser um bocadinho disruptivos em relação às coisas, para elas acontecerem e chegarem aonde nós queremos, ao público que nós queremos. De facto, os eventos que temos programado ou desenhado têm essas componentes, sair um bocadinho da caixa e neste momento estamos a desenvolver um projeto que só é para 2015, mas só daqui a um ano, mas para ser consistente tem essa imagem.

Mas que aí já estará em todo o sítio, já estará a funcionar, estando aquela incubadora a funcionar com os projetos, decerto haverá mais desenvolvimento, porque eles também têm ideias, também geram, não só geram projetos de conjunto a curto prazo, ou desde que eles agora se instalem, fazer momentos especiais de venda dos produtos. Aliás, está o espaço criado, uma exposição que lhes dê visibilidade, criar uma noite de saldos, ou uma noite de museu, uma noite na fábrica, com uma festa associada. Quando utilizamos este tipo de termo é mesmo no sentido de despertar e de fazer coisas que não são tão comuns ou tão seguidistas, porque, deste modo também, nos interessa muito isso, é aparecer, dizer que estamos aqui e quando os projetos estiverem ali, eles próprios vão gerar, porque eles são todos muito criativos e vão gerar-nos alguns problemas, não é? Que nos vamos tentar resolver, essa é a ideia.

## **10. De que forma se pensa ter o retorno do investimento inicial feito?**

**NP** – Isto é um projeto municipal e como tal é um projeto de investimento e de aposta, por um lado, medir o retorno será no fundo o contributo que vamos poder dar na criação de empresas, na criação de negócios, na criação de postos de trabalho... Contributo para a economia da região.

Estamos a falar de financiamentos que andaram a rondar 80, 85 por cento de fundos europeus, sem os quais seria impossível fazer isto. De todas as formas, assim em termos de valor global dos projetos, estamos a falar de muito perto de 10 milhões de euro, sendo que não é só infraestrutura, quer dizer, os projetos têm uma componente material e uma componente imaterial, mas as três candidaturas que foram feitas, a da base tecnológica, a da PRU e a da incubadora de moda, o valor

global das candidaturas anda perto dos 10 milhões de euros. A componente de infraestrutura, empreitadas, entre os 6 milhões e tal de euro, isto financiado em 80, 85, no caso da PRU até 90 por cento por fundos europeus, há aqui obviamente um investimento restante da parte do município.

Em termos de funcionamento a ideia é que no fundo sejam projetos autossustentáveis. As incubadoras, bem como a Nave, têm no seu modelo de funcionamento a possibilidade de ser cedida para entidades externas e aí cobrar um aluguer por isso, mas não é o principal objetivo que, no caso da Nave, o projeto seja sustentável. No caso das incubadoras tendencialmente sim, embora exista sempre esta componente de investimento e de aposta da CMST do projeto.

**MC** - estamos sempre a falar de valores de incentivo quando um projeto vem e aluga um espaço, estamos a falar de valores muito abaixo do valor comercial, do valor imobiliário, do valor mercado de trabalho, tudo está estudado para incentivar, é claro que a longo prazo poderá eventualmente haver um retorno.

### **9. De que forma se insere a FST no contexto das políticas culturais, económicas e sociais da autarquia?**

Por um lado há esta aposta na regeneração urbana e que permitiu uma coisa fantástica que é a reaproximação da cidade ao rio. O Rio Ave era dos rios mais poluídos da Europa, tinha as fábricas a despejar para os rios e o que acontecia é que, apesar de estar aqui no centro da cidade, é curioso, porque a cidade estava praticamente de costas voltadas para o rio, que era um sítio onde ninguém vinha porque havia fábricas, cheirava mal, inclusivamente a rua da fábrica terminava aqui no rio, não existia a ponte... Entretanto foi feita a ponte, foi feita a estação de caminhos-de-ferro, a nova estação do outro lado, que depois faz ligação a Famalicão, a cidade aqui mais próxima, isto passou a ter movimento. Por outro lado, o processo de despoluição do Ave, neste momento está, não digo 100% concluído, mas muito perto disso, mas o rio neste momento, está um rio despoluído. Já se fazem campeonatos internacionais de pesca no rio, já voltou a haver barcos de recreio no rio. No fundo, a cidade volta a aproximar-se do rio.

Por outro lado a questão do desenvolvimento económico, existem aqui duas incubadoras que têm por objetivo criar novas empresas, empresas com valor acrescentado, fixar mão-de-obra qualificada, quer há aqui esta missão de, e obviamente no sentido mais alargado, servir um setor, que é um setor chave na economia do concelho, há aqui uma aposta muito forte do município no projeto, que tem também aqui uma vertente forte no desenvolvimento económico.

Anexo III. Entrevista - Suzana Menezes, coordenadora dos projetos da Oliva Creative Factory, Casa da Criatividade e Museu da Chapelaria

Data: 20.05.14

Local: Oliva Creative Factory

Duração: 1h12

## 1. Como surgiu o projeto da Oliva Creative Factory?

Foi encomendado pelo CCDRN [Comissão De Coordenação e Desenvolvimento Regional Norte] a Serralves um estudo que visava de certo modo perspetivar a criação de um *cluster* de indústrias criativas na região norte. Isso começa tudo com esse estudo, é conveniente ver o estudo, está publicado na internet, para perceber quais são as grandes linhas de orientação. Nesse estudo é feita uma análise àquilo que já existe na região norte, àquilo que pode ser fator de potenciação das indústrias criativas e/ou do estrangulamento das indústrias criativas e é esse estudo que depois conduz a CCDRN a criar duas coisas diferentes.

A primeira uma agência, que é a Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas, a ADDICT, e depois, a segunda, a criar uma linha de financiamento muito dirigida, como é óbvio, aos municípios, para que pudessem, aqueles que tivessem um conjunto mínimo de condições reunidas, pudessem candidatar-se ao desenvolvimento de projetos que potenciasses então o *cluster* das indústrias criativas na região norte e é nesse contexto que SJM, Paredes, Santo Tirso, Braga, Guimarães, Porto... (Porto acho eu não tenho bem a certeza se as que já estavam criadas são anteriores ou não, mas eventualmente), desenvolvem candidaturas para a criação de incubadoras ou de espaços que pudessem de facto conduzir a região norte no sentido das indústrias criativas.

### [9. De que forma se insere a OCF no contexto das políticas culturais, económicas e sociais da autarquia?]

Isto dito, entre os fins dos anos 90, portanto, ali por volta do início da década de

2000, no caso da Câmara de SJM, tinha sido realizado um estudo que visava perspetivar o desenvolvimento do conselho a 20 anos, que se chama SJM 20|20. Esse estudo ~~que~~ envolve quase todas as instituições da cidade, sejam elas com fins lucrativos, sem fins lucrativos, instituições públicas ou instituições privadas, ou até mesmo pessoas individuais cuja opinião era valorizada pelo município. Esse estudo junta toda essa gente e tenta perspetivar o que é que nós quereríamos da nossa cidade em 20 anos e então, depois de muitos inquéritos e de muito trabalho de campo, chega-se à conclusão que havia dois eixos estruturantes no desenvolvimento da cidade.

Por um lado, isto depois é traduzido em dois grandes chavões, por um lado SJM, a cidade solidária, portanto uma cidade que se preocupa com o desenvolvimento integral do seu cidadão, seja em termos culturais, desportivos, de saúde, de competências profissionais, de apoio.

Portanto, quando eu falo de cidade solidária, não é numa cidade assistencialista, em termos de assistência social, não; é numa cidade que integra toda a sua comunidade e que se preocupa em criar condições para que essa comunidade se desenvolva, e se projete e projete as suas capacidades plenamente. É nesse contexto, portanto, a cidade solidária. O outro grande eixo é a cidade inovadora, a cidade que aposta na inovação como fator de desenvolvimento.

Bom, resultam destes dois eixos, depois, a definição de um conjunto muito largo de estratégias. Esse estudo também está publicado na internet, que é o plano de desenvolvimento local, acho que é o PDL (se for à internet também o encontra).

Bom, resulta daqui uma estratégia que é definida em várias áreas, algumas das quais são convergentes, como é óbvio, portanto solidária ou inovadora é sempre para caminhar num sentido muito comum e são desenvolvidos então ou projetados na altura vários projetos, passo a redundância, que deveriam permitir construir esta dupla cidade. Entre eles, agora falando especificamente na área da cultura porque é a minha, resulta a necessidade (nós já tínhamos à época o Museu da Chapelaria, já a funcionar desde 2005, e a Biblioteca Municipal e os Passos da Cultura), sentíamos que a cidade inovadora, que também queria ser uma cidade criativa, precisava de um conjunto de outras infraestruturas que ajudassem de facto a alavancar a criatividade como fator de desenvolvimento económico. Portanto, não é apenas

como um fator de atração e de marketing, conforme tem acontecido muitas vezes, mas sobretudo como um fator real de desenvolvimento, e é neste contexto que são perspectivados mais dois ou três projetos determinantes.

Um deles é a Casa da Criatividade que desenvolve um conjunto de ações na área das áreas performativas e que tem um forte apelo em termos de serviço educativo e desenvolvimento de ações com a própria comunidade para promover precisamente o potencial existente. E isto, porque nós não acreditamos que as cidades criativas devam ser fatores de atração de talento, mas de promoção interna de talento, se nós não conseguirmos desenvolver esse talento na nossa cidade. Se não conseguirmos gerar massa crítica no nosso território e se nos preocuparmos apenas em atrair o talento de fora, isso implica que estamos a concorrer num plano, no mínimo europeu, com Barcelona, com Madrid, com Londres, com Berlim, com Paris, portanto não podemos ter a pretensão, a própria região norte se calhar não pode ter a pretensão, de atrair todo esse talento para aqui, tem antes de mais nada criar condições para que o talento se desenvolva na própria cidade.

Portanto, temos a Casa da Criatividade, estava eu a dizer, e a Oliva Creative Factory, um conjunto de outras estruturas que, como eu digo, acabam por se cruzar depois, este projeto acaba por ser transversal a outras áreas, nomeadamente na área da inovação temos, por exemplo, a Sanjotec, como a incubadora de empresas de base tecnológica.

Estão todos a concorrer para os mesmos objetivos, a estratégia que é desenvolvida está sempre alinhada no mesmo sentido, portanto torna-se difícil falar das instituições separadamente quando elas foram criadas com uma visão muito ampla das necessidades do conselho. É então, em todo o caso, nesse contexto, que é criada a OCF que na altura não sabíamos se seria Oliva, mas seria, e isso já se sabia que queríamos, um centro despoletador da cultura, da cultura em sentido amplo, e do sentido empreendedor.

Do empreendedorismo, que não é necessariamente, ou que não é apenas, o ser-se empresário, empreendedores temos obrigatoriamente que ser todos nós no nosso dia-a-dia, portanto nós não queremos apenas empresários, ainda que necessariamente queiramos esses também, como é óbvio, mas o impacto tinha que ser maior.

Isto por exemplo para perceber, paralelamente, como as coisas estão sempre cruzadas. SMJ decidiu aqui há dois anos, três anos atrás, por exemplo, que ia ensinar mandarim em todas as escolas do primeiro ciclo. O mandarim será, dizem uma série de estudos, a próxima grande língua dos negócios a quinze vinte anos e portanto, os nossos meninos, que agora estão a entrar na escola primária, se começarem a contactar agora com o mandarim vão ter uma vantagem significativa relativamente a todos os outros, por exemplo. Ou já há quatro, cinco anos a esta parte que se desenvolvem cursos de empreendedorismo para professores nas nossas escolas, em SJM, e com os nossos alunos, para que este sentido de criação do seu próprio lugar de trabalho, de desenvolvimento, de capacidade, de intervenção, seja enraizada muito cedo na vida dos nossos jovens, portanto, e tudo isto, aliás, é só com tudo isto, com todas estas pecinhas pequenas juntas, é que pois se percebe a estratégia geral da cidade.

Bom, quando se começou a pensar neste projeto, paralelamente, tínhamos aqui uma questão de natureza mais urbanística, porque as indústrias criativas têm tido essa função, como dizia no início de reabilitar espaços que podem ou não ser fabris (mas enfim, na história da Europa tendencialmente são muitos os espaços fabris, que nós passamos por um intensivo e lamentável processo de desindustrialização), portanto, ficámos com muitas fábricas abandonadas em todo o espaço europeu, e portanto a tendência começou a ser essa, e SJM tinha também uma grande área que estava abandonada porque a fábrica encerrou, que era a própria Oliva, que foi, na sua história, um dos maiores exemplos de empreendedorismo que o país teve nessa altura.

Esta empresa foi sempre uma empresa muito inovadora, muito arrojada, muito à frente do seu tempo, o fundador não teria conseguido fazer o que fez com as máquinas de costura Oliva, por exemplo, se não fosse um homem altamente visionário.

Eles foram pioneiros em termos do produto que criaram, em termos daquilo que nós chamamos agora marketing, que na altura era propaganda. Nós estamos a falar de uma empresa que fez uma coisa absolutamente extraordinária, entre os anos 40 e 60: abriu lojas Oliva, um ponto de venda, em todas as cidades do país e ex-colónias e arquipélagos, que tinham todas elas, nós agora ficamos muito espantados, agora,

enfim, há uns anos atrás ainda ficávamos um bocadinho espantados quando entrávamos na loja, por exemplo, da Zara e nem precisávamos de ver lá em cima Zara que a identificávamos rapidamente pelos *displays*, pela forma como as coisas estão apresentadas...

Esse *layout* que hoje em dia nos parece tão inovador, esse homem já o tinha inventado, porque todas as lojas Oliva eram iguais em todo o sítio e tinham elementos que faziam com que, tirando as especificidades da própria loja, arquitetónicas, como é óbvio, faziam com que qualquer pessoa soubesse que estava a entrar numa loja Oliva.

Existiam por todo o país azulejos, enormes azulejos nas fachadas dos edifícios, ao longo por exemplo da Nacional 1, havia milhares de azulejos até Lisboa, grandes *outdoors* iluminados, os edifícios mais altos em todas as cidades teriam de certeza absoluta um néon muito grande a dizer Oliva com o logótipo da Oliva. A Oliva estava em todo o lado, era impossível uma pessoa não saber o que era a Oliva. Mas ele ainda foi mais longe, criou essas lojas todas e depois pensou “eu tenho que tornar o objeto, este objeto, absolutamente necessário na vida das pessoas”, nós estamos a falar de um tempo em que não havia a Zara, obviamente, as pessoas tinham que costurar em casa, para fazer a sua roupinha e fazerem os enxovais para os filhos e para as filhas.

Uma coisa que ele fez foi, não só abrir lojas em todo o país, como fazer cursos de corte, costura e bordados gratuitos para todas as mulheres. As mulheres chegavam a uma loja e diziam que se queriam inscrever no próximo curso, inscreviam-se no curso, andavam ali alguns meses a aprender a costurar ou a bordar, nas máquinas de costura Oliva, bem visto, depois chegavam ao fim do curso e recebiam um diploma.

O diploma é bastante relevante do ponto de vista profissional, até porque, há muitas costureiras que iniciam a sua vida profissional porque têm aquele diploma. Estamos a falar num tempo em que as mulheres quando muito teriam a terceira classe, a maior parte nem a quarta classe, a quarta classe em determinados estratos, bem visto, era para o homem, o homem é que fazia o exame da quarta classe, muitas mulheres ficavam só com a terceira.

Portanto terem aquele diploma era uma certificação de competências importante, para além de lhes darem esse diploma profissional, depois faziam uma grande festa final, com uma exposição enorme, com os trabalhos que as senhoras tinham feito e tinham chás, portanto, aquilo adquiria, dentro da sociedade, um protagonismo muito grande, era um momento social, aquilo era uma festa.

O que é que acontecia? Elas chegavam ao fim do curso, sabiam bordar, sabiam costurar, mas não tinham máquina em casa, portanto a parte seguinte era comprarem a máquina, criar essa necessidade.

Foi esta visão que ele teve sempre, esta capacidade de ver mais longe, que fez com que quando nós começámos a pensar neste projeto, a dada altura nos parecesse óbvio que se havia sítio na cidade cuja história era uma comemoração do empreendedorismo e da capacidade de ver mais longe e da capacidade de se reinventar e de fazer melhor, era de facto a Oliva. Então aquilo começou por ser a nossa incubadora de indústrias criativas, centro cultural, ou o que fosse, assim em três minutos. Em menos de coisa nenhuma, percebeu-se que a fazer-se uma coisa destas só podia ser na Oliva.

Era o património mais relevante do ponto de vista de empreendedorismo e depois porque nós estávamos a perder também um bocadinho da noção desta história, é natural que as gerações mais novas... Para já, e eu só comecei a descobrir isso quando comecei a fazer investigação, como sempre vivi em SJM, para mim era óbvio que a Oliva era em SJM, apercebo-me quando começo a fazer investigação que havia muita gente de fora de SJM que conhecia perfeitamente a Oliva, só não sabia que era em SJM, quase toda a gente me diz isto, ou seja, perdeu-se muito a noção de que a Oliva era em SJM.

Quando havia a Nacional 1 que ligava Porto-Lisboa, passava mesmo aqui em frente, quem fazia esse caminho obrigatoriamente sabia onde era a Oliva, porque tínhamos aqui a Torre com iluminação lá em cima a dizer Oliva, e portanto era óbvio para essa geração de pessoas que fez a Nacional 1, que a Oliva era em SJM ou que a fábrica era em SJM. Depois de ter sido criada a A1, as pessoas deixaram de passar no meio da cidade, as novas gerações perderam muito a noção e portanto sabem o que é a Oliva, sabem que a Oliva são máquinas de costura apesar de ser muito mais do que isso, mas pelo menos sabem que está relacionada com máquinas de costura,

agora onde é, já se perdeu, perdeu-se essa noção.

Portanto, também por aí era para nós importante reabilitar esta marca no imaginário coletivo. Daí a necessidade de fazermos aqui este projeto e isto ainda foi com o outro presidente, o Dr. Castro Almeida. Ele então fez uma coisa que eu acho muito, muito interessante que foi precisamente reabilitar “este” edifício que era o chamado edifício da torre onde estavam os escritórios da empresa; logo o início da fábrica, geograficamente o início da fábrica e “estes” dois, onde nós estamos, que são os dois últimos a ser construídos e que de certo modo é o fim da fábrica. Então ele costumava dizer uma coisa muito engraçada que foi “eu reabilitei a torre, o início, e o fim da Oliva, dando agora um sinal à iniciativa privada de que todos estes 36 mil metros quadrados precisam também de se transformar num chão capaz de produzir alguma coisa para a nossa cidade”.

#### **[7. Que estruturas faziam parte do desenho inicial?]**

Ao virmos para aqui tínhamos dois pavilhões industriais absolutamente extraordinários e que era, do nosso ponto de vista, interessante manter, dentro do possível, um registo histórico daquilo que tinha a ver com a dimensão industrial da fábrica. Portanto, o arquiteto que é responsável por este projeto procurou dentro do possível deixar todas as marcas ou, enfim, com algumas adaptações que tivemos de fazer, mas deixar muitas marcas do espírito industrial que aqui havia.

Por exemplo, na sala dos fornos que ficou chamada de Sala dos Fornos, na realidade na candidatura lê-se Sala de Convergência Criativa, portanto é o espaço onde promovemos todo o desenvolvimento de atividades que conduzam à promoção da criatividade no território. Começou a ser chamada Sala dos Fornos porque estão lá preservados *in situ* os quatro ou cinco fornos que faziam a montagem das banheiras. Então, a dada altura, quando demos conta “aquela sala lá do fundo, a sala dos fornos não é?” então ficou batizada de Sala dos Fornos e hoje toda a gente a conhece por Sala dos Fornos, porque estão lá os fornos. Portanto, essa preocupação de mantermos essas marcas no edifício, era importante para mantermos também viva essa memória de produção, de um chão que já foi muito produtivo.

Hoje em dia, até não por milhares de contingências que não cabem aqui, mas também por um processo de desindustrialização que é um fenómeno europeu. De facto, já não há lugar para estas metalurgias que já não têm 1500, 1800 trabalhadores a laborar. Mas há espaço para outro tipo de indústria, uma indústria que é a do conhecimento, aquela que tem a ver com o talento das pessoas, com aquilo que as pessoas são capazes de fazer, transformando esse talento, essa competência, num valor acrescido para o mercado e esse é, neste momento, o nosso foco, desta gente toda que aqui está.

A incubadora está praticamente cheia, o Business Center está praticamente cheio, aquilo que nós procuramos fazer é precisamente isso: transformar esses empresários ou esses futuros empresários (alguns deles ainda não são, estão a caminho de) dando-lhes os instrumentos necessários para que eles consigam perceber como é que vão transformar esse talento, essa apetência especial que têm, num negócio que seja verdadeiramente lucrativo e que dentro de dois, três anos ou quando for que a empresa tenha condições, possa começar a gerar emprego, novos postos de trabalho, possa começar a pagar impostos e também a desenvolver o tecido económico da nossa cidade.

#### [4. Qual a ligação pretendida com a população? **E com os criadores locais?**]

Temos aqui alguns empreendedores ou alguns empresários que não são de SJM, mas que entenderam que fazia sentido as condições que nós reunimos, que eram as necessárias. Nós temos aqui uma empresa multinacional que entendeu trazer para a Oliva precisamente o seu sector criativo, temos, lá ao fundo, uma empresa de Lisboa que tem toda a parte comercial em Lisboa, aliás num sítio belíssimo e extraordinário, no Príncipe Real, e que tem aqui o gabinete criativo. Temos aqui um jovem, que está ali sentado ao fundo, que está dedicado à joalheria, por exemplo, que é ou de Ovar ou do Porto, vai e vem todos os dias.

Há uma coisa em que nós acreditamos, não podemos falar da criatividade como uma coisa que está completamente inata em todos nós, a criatividade, sobretudo quando pensamos nela como desenvolvimento económico. A criatividade não é, e eu não me canso de dizer isto, não é promovida no vácuo.

A criatividade é promovida e inseminada num longo e sólido background cultural e na possibilidade que todos nós possamos ter de sermos confrontados com o outro, com aquilo que o outro já sabe, com aquilo que o outro já descobriu, com aquilo que o outro já fez, nós criamos conhecimento em camadas e vamos acrescentando. Mas, para nós acrescentarmos, temos de saber o que está para trás, e isto é um absoluto cliché, é assim, mas não nos parecia possível criarmos uma incubadora sem estarmos a criar um conjunto de outras confrontações que levassem a despoletar de facto essa criatividade, seja diretamente nestes empresários que aqui estão, seja na própria cidade.

Em última instância nós temos de criar mercados para os produtos ou serviços que estes jovens estão aqui a criar e se eles estão muito à frente no mercado, se o mercado não os consegue acompanhar em termos de competências, eles estão a produzir para quem? E portanto a própria comunidade tem de ser espicaçada, no sentido mais positivo do termo, tem de ser confrontada com linguagens muito disruptivas, com processos inteiramente novos para poderem também, compreender também a forma como estes empresários estão a trabalhar, o que estão a produzir.

### **3. Qual o público-alvo primordial do espaço ou de cada espaço? Que públicos poderão/serão abrangidos no futuro? (prioritários)**

Nós trabalhamos sempre transversalmente todos os públicos e desenvolvemos atividades que abrangem todos os segmentos ou procuram abranger todos os segmentos da população. Como é óbvio importei também isso aqui para dentro da Oliva, procurei que as instituições que aqui estão e os parceiros que aqui estão nos ajudassem a trabalhar todos esses segmentos, não posso preocupar-me só com as crianças, que vão estar no mercado de trabalho daqui a 20 anos, se eu não me preocupar com aqueles que já estão no mercado de trabalho ou, pior que isso, na idade de estarem e que não conseguem estar.

Os nossos serviços educativos não existem para as crianças, existem para públicos que têm necessidades específicas e nós procuramos, dentro dos recursos que temos, trabalhar todos esses públicos, de cima a baixo, e penso que de uma forma muito equilibrada devo ter eu diria que 60% 70% do total de atividades culturais que são pensadas para a cidade são pensadas para públicos já até fora da idade

escolar, que são aqueles que me preocupam mais, quem hoje têm 40, 50, 60 anos, não teve serviços educativos quando era criança e portanto tenho que desenvolver atividades.

## **2. Que atividades são desenvolvidas? Qual a oferta cultural e econômica que traz?**

A nossa preocupação foi que a Oliva fosse também ela um centro de promoção cultural, de fruição cultural, mas também de produção cultural e é nesse contexto que temos por exemplo as residências artísticas, que eu espero vir a operacionalizar até ao fim do ano, nós abrimos há muito pouco tempo (...) e gostaria muito de trabalhar de maneira a recebermos diversos artistas, *designers*, pensadores, gente que faça diferente, que pense diferente, que queira fazer e pensar diferente conosco, para estarem aqui em residência durante períodos de tempo que podem ir dos 3 meses aos 9 meses a desenvolverem projetos que envolvam a comunidade, que provoquem a comunidade. Essa é a primeira área que tem muito a ver com a parte de produção cultural própria. Temos depois do outro lado do edifício um núcleo de arte contemporânea, portanto, eles tem ali duas coleções residentes, que é a coleção Norlinda e José Lima de arte contemporânea e a coleção Treger/Saint Silvestre que está dividida em três áreas fundamentais, uma parte da coleção é arte contemporânea, parte é arte singular e a terceira é arte bruta.

No caso da arte bruta vai gerar a criação de um Núcleo de Arte Bruta especificamente, porque é uma, enfim, tem sido uma das grandes tendências a nível mundial, já desde os anos sessenta. ~~mas~~ Em todo o caso existem só dois ou três centros no mundo inteiro de arte bruta, mas é cada vez mais assumida e cada vez mais interiorizada no espaço da arte contemporânea esta especificidade da arte bruta, e portanto, ao criarmos aqui este núcleo vamos fazer parte de um roteiro internacional bastante relevante para a cidade, sendo que isso vai ser inaugurado agora dia 31 de maio.

Temos esse núcleo de arte contemporânea, temos depois o próprio Centro de Arte, que tem já 25, não, para aí 27 ou 28 anos de existência que foi durante muito tempo um dos principais promotores da arte contemporânea aqui na região e que agora também se instalou aqui na Oliva. Desenvolve muitos cursos, muitos workshops,

muita formação, envolve muito a comunidade também e sobretudo a arte bruta, curiosamente, na promoção das artes plásticas junto destes públicos e sobretudo na criação de novos públicos pelo saber fazer. ~~e então~~ Tem cursos de fotografia e as pessoas quando aprendem a fotografar, quando se envolvem nestes cursos vão entender melhor uma exposição de fotografia, por exemplo, ou de pintura, ou de desenho, ou das diversas disciplinas.

Temos, também, que ainda não esta a funcionar, esperamos que possa arrancar no próximo ano, a Fundação Ricardo do Espírito Santo Silva que é possivelmente a instituição mais reputada, não, é a instituição mais reputada de restauro de bens móveis do país, tirando eventualmente a Universidade de Tomar que tem o próprio curso superior de restauro, mas isso não conta, e que tem sede em Lisboa. E fruto de um protocolo que se estabeleceu com eles vamos ver se eles conseguem abrir aqui na região norte uma parte da escola para estarem a funcionar com cursos de restauro, sejam CEF's [Cursos de Educação e Formação de Jovens], CET's [Cursos de Especialização Tecnológica] ou cursos de inscrição avulsa para que as pessoas se possam inscrever e aprimorar conhecimentos.

Temos depois a instalar-se aqui connosco uma IPSS que é a associação Ecos Urbanos, que é uma associação que tem vindo a trabalhar fundamentalmente os jovens e sobretudo os jovens em situações potenciais de risco, não apenas, mas sobretudo, portanto a primeira vocação deles começa a ser essa e como é que eles trazem os jovens e os recuperam e não permitem que a vida lhes corra mal, sempre através da arte, da música, da cultura.

E eles conseguiram inclusivamente criar uma coisa que se chama Gabinete de Ideias Primas que no fundo é uma pré-incubação e que portanto está a montante disto tudo. São jovens que, eventualmente, têm um talento mas ainda estão muito, muito longe de pensarem que um dia esse talento pode vir a dar um negócio, e o que eles estão a fazer é já orientar esses jovens e procurar inculcar neles uma ideia de empreendedorismo, do fazer com aquilo que já sabem fazer. Já resultaram daqui dois ou três processos muito interessantes, sobretudo, na área da música e então achámos que faria todo o sentido que esse gabinete no fundo de pré-incubação, pré-pré-incubação, viesse para cá. Quando estes miúdos, que agora são de facto miúdos de 13, 14, 15 anos tiverem condições para ingressar no mercado de trabalho, se calhar têm na Oliva uma resposta para os continuar a orientar na vida,

de certo modo é isso.

Portanto, isto para lhe dizer o quê? O que nós procuramos aqui fundamentalmente é transformar esta área toda num grande... eu tenho um bocado de receio da expressão centro cultural, o próprio conceito remete para um determinado formato que não é esse... mas eu espero que perceba o que quero dizer, é no sentido de congregar culturalmente uma série de valências que depois estão necessariamente em interligação com a restante cidade. Estão em interligação com a Casa da Criatividade, já fizemos espetáculos de um lado e de outro, estão em interligação com a Biblioteca Municipal.

Por exemplo, fizemos aqui uma iniciativa muito grande que pertence à biblioteca no âmbito do Poesia à Mesa. A biblioteca todos os anos, já há dois ou três anos a esta parte, organiza uma iniciativa que se chama poesia à mesa e o conceito muito simples é levar a poesia para o sitio onde estão as pessoas estão, por norma as pessoas encontram-se no café, ou no restaurante e então uma grande campanha que tem a duração de 15 dias ou uma semana... Temos uma iniciativa que se chama a Peregrinação Poética: convidamos todos os grupos de teatro da cidade, a encenarem texto poéticos dos autores que nesse ano estamos a homenagear, sendo que todos os anos homenageamos seis autores, a peregrinação poética têm-se feito sempre na rua sob a forma de peregrinação, a andar de sitio em sitio, ~~no fundo~~ em seis estações poéticas, e o público vai todo de uma estação para a outra e em cada estação temos então a encenação de um ou mais grupos de teatro. Isto permitiu-nos trazer para cá iniciativas e públicos que habitualmente até não passam por cá, mas tiveram a oportunidade de contactar com este projeto que é de facto bastante recente na cidade.

Temos outras coisas como por exemplo o Bazar da Oliva que é fundamentalmente uma feira de competências, onde temos procurado ter, não apenas os nossos empresários (estes são obviamente os nossos convidados especiais) mas uma série de outros projetos empresariais ou que estão a caminho de ser empresariais na área das indústrias criativas e dar-lhes palco, aliás dar-lhes mais do que palco, porque eles vendem imensas coisas e também lhes dá dinheiro.

Tudo isto são iniciativas que nós vamos promovendo que estão sempre a colocar em cima da mesa de toda a gente a necessidade do empreendedorismo, a necessidade

da criatividade, da procura de soluções criativas para aquilo que fazemos. Acho que estamos assim no caminho, apesar de ser um caminho muito curto, é um caminho que tem meio ano, mas estamos no caminho para ajudar a criar uma cidade diferente.

## **6. Qual a importância da rede criativa com a Fábrica de Santo Thyrsó, a Caixa das Artes em Santa Maria da Feira e o Pólo de Design de Mobiliário em Paredes, para a Oliva?**

Isso [rede criativa do *cluster*] é promovido pela própria ADDICT que tem procurado (temos vindo a fazer para já reuniões sistemáticas de 3 em 3, de 4 em 4 meses, depende) concertar as agendas de toda a gente às vezes não é muito fácil, mas enfim, lá temos andado e são reuniões em que todos os responsáveis por estes espaços nos sentamos a discutir verdadeiramente os nossos problemas, para onde é que queremos caminhar, como é que estamos a caminhar, que soluções é que eu encontrei que possam ser úteis ao outro, que soluções encontrou o outro que me possam ser úteis a mim para estabelecermos antes de mais uma rede informal.

A nossa preocupação não é criar um papel e um protocolo, a rede não sei o quê, até porque na maior parte das vezes não dá nada, é estarmos de facto a trabalhar juntos. Isto permite o quê, que eu organize aqui qualquer coisa e ligue por exemplo para o Nuno Prata, em ST, “olhe, ...” e no fundo é isso que se pretende e, portanto, temos vindo a trabalhar assim. Já tivemos duas ou três reuniões e entretanto a ADDICT passou por novas eleições, têm agora uma nova direção e portanto estamos um bocadinho à espera que se voltem a organizar, a reorganizar, para então nos chamarem e continuarmos a trabalhar, mas, por exemplo, uma coisa que já deu, já permitiu foi desenvolvermos o primeiro Creative Hubs da Europa, aqui em Portugal.

Os parceiros foram a OCF, a ADDICT e o British Council e organizado o primeiro evento, que eu espero que agora tenha réplica, na sessão de encerramento, o representante do governo espanhol, disse que o iria chamar para Espanha e espero mesmo que se venha a realizar.

Isto permitiu olharmos para esta rede já não só na região norte, mas ao nível de todo

o espaço europeu. A ideia é mesmo essa, começarmos a criar relações, que antes de mais nada têm de ser relações fortes, nós temos de saber quem está a fazer o quê e onde, para então se estabelecerem verdadeiras parcerias entre estas instituições todas e possamos de facto consolidar-nos no espaço europeu. Bem sei que isto é ambicioso, mas é esta a nossa vontade, uma verdadeira rede de incubadoras ou de centros de, muitos deles são muito mais do que meras incubadoras, de centros criativos para podermos beneficiar de facto uns com os outros.

Eu gostaria muito que dentro de algum tempo se um destes empresários me dissesse “olhe, eu precisava muito de ir para Madrid vender não sei o quê”, por exemplo, ou para Barcelona e eu ligo ao colega que lá está na incubadora e digo “eu tenho aqui um empresário que precisa de ir para aí e vocês têm de o ajudar” e ele então vai para lá, está lá em residência não sei quanto tempo, faz os contactos que tem de fazer e é orientado localmente por quem conhece aquele mercado, esse é o meu grande sonho.

Acho que, de certo modo, mas isso não é só característica da Oliva, é de todo o *cluster*, estamos sempre preocupados em posicionarmo-nos até à escala europeia. Posso dizer por exemplo o site da Oliva está agora na fase final de tradução para termos o site também em versão inglesa.

Preocupamo-nos muito, por exemplo, em desenvolver atividades de comunicação com a imprensa nacional, até porque hoje em dia, felizmente, o sentido de mobilidade desta nova geração é muito diferente. As pessoas hoje estão aqui, mas amanhã sai um voo da Ryanair para Berlim e estão metidos dentro do voo para Berlim e vão passar lá não sei quantos dias e isto é uma grande vantagem competitiva desta geração.

E isso faz com que com todas estas incubadoras e com todos estes espaços tenhamos sempre de nos pensar posicionados não nesta região, não na nossa envolvente direta, não na região norte e não se calhar no país apenas, mas a nível europeu e podermos estabelecer estas sinergias e recebermos cá e mandarmos os nossos para lá e depois voltarmos a receber é muito importante. Pelo menos a minha preocupação tem sido posicionar a Oliva no contexto europeu. Fazemos parte de uma rede de indústrias criativas e de residências que é a ECBN [Europeia

Creative Business Network] (também encontra na internet) e que nos coloca num circuito de gente com um elevado índice de mobilidade, com uma elevada capacidade de correr a Europa toda e nós estarmos ali e dizermos “nós existimos, se quiserem podemos ajudar” é profundamente importante. Acho que não há espaço com a Europa tal qual a conhecemos para pensarmos em coisas locais.

## **8. Que ideias não foram concretizadas em relação ao projeto inicial? Porquê?**

O projeto foi integralmente cumprido quer nas suas áreas físicas, quer nas suas áreas funcionais, portanto, tudo aquilo que está previsto em sede de candidatura está cá. Quando muito incrementado, quando muito até melhorado em relação à versão final. Houve uma série de coisas que pensamos “ah, já que chegámos aqui podemos fazer maior e fazer mais não sei o quê” e está tudo concretizado. Pode é ainda não estar aberto, isso já é outra coisa, por exemplo, está prevista uma cafetaria e um restaurante que estão feitos, que estão prontos, não estão é concessionados, mas isso já não depende de nós, é concurso público e é quem aparecer, mas os espaços estão criados, era isso que queria dizer.

## **5. Que parceiros se associaram ao projeto?**

Estou à espera de vir a ter aqui empresas a financiar as residências criativas e eu gostaria muito de a prazo poder ter um regime de bolsas, bolsas de mérito para que os artistas possam vir trabalhar para SJM com ligação direta a uma fábrica e ajudem com a sua criatividade essa fábrica a desenvolver uma nova linha de produtos, uma nova linha de serviços, portanto, as residências vão funcionar muito nessa lógica. Agora estou a procurar estabelecer, este ano não está a ser muito fácil, mas vou continuar a insistir, não está a ser fácil pela situação económica que nós estamos a viver, as empresas neste momento não estão disponíveis para este tipo de discurso por razões óbvias. Mas eu espero dentro de um ano ou dois conseguir ter um conjunto de empresas a funcionar sob a lógica de mecenato a apoiarem essas bolsas de investigação para artistas, para poder ter artistas dentro da empresa a trabalhar.

Eu gostava de pôr artistas que vivem num mundo muito particular e diferente a

trabalhare[m] dentro de empresas. Eu acho que toda a gente ia ganhar com isto. Agora não tem de ser assim, até porque há projetos artísticos que não têm de facto nada a ver com empresas, que não se ajustam à empresa, mas se houver uma empresa que queira apostar naquele jovem, no talento daquele jovem, pode fazê-lo independentemente do trabalho dele reverter ou não para a empresa. Existirão sempre aqui vários moldes de bolsas a serem financiados, mas é como digo, esse vai ser um processo um bocadinho mais lento.

Depois temos aqui várias instituições que estão connosco quase desde a fase zero praticamente do projeto, como seja a Universidade do Porto, a Universidade de Aveiro, Serralves, sei lá, é para aí uma lista de quinze parceiros, já nem consigo sistematizá-los a todos. Em circunstâncias especiais vão trabalhando connosco e vão desenvolvendo projetos connosco, mas já faziam parte do nosso leque de parceiros na fase de pré-candidatura até.

Por exemplo, desenvolvemos o concurso criativo da OCF, Oliva Revinda Edward que deu... foram selecionados três projetos empresariais que estão aqui a trabalhar, com todo o apoio mas sem pagarem nada para cá estarem e mais um prémio financeiro e para esse prémio, era um prémio de design chamámos aqui a Universidade de Aveiro, a Católica, a Universidade do Porto... o júri está publicado no nosso site. Aquilo são tudo instituições que fazem parte da nossa rede de parceiros desde o início, para aquele prémio. Em particular fazia sentido chamar aquelas instituições, chamámo-las e elas fizeram parte do júri de seleção.

Para o Núcleo de Arte, por exemplo, estamos a desenvolver um processo qualquer e Serralves tem competências, são os melhores na arte contemporânea, já sabemos, então se precisamos de ajuda chamamos: “oh Serralves venham aqui ver isto e venham aqui dar-nos uma opinião, uma ajuda”. Portanto vamos trabalhando muito assim, projeto a projeto, situação a situação, como felizmente temos uma boa relação com eles, eles vêm.

#### **[4. Qual a ligação pretendida com a população? E com os criadores locais?]**

Durante o ano anterior à abertura, fiz pequenos *workshops* e pequenas conversas sobre o que era a Oliva, apresentar a Oliva, o contexto da Oliva, que apoios é que

íamos dar, como é que não sei quê, numa série de universidades aqui da região norte. Percorri a região norte toda a fazer uma série de pequenas conversas, de palestras com jovens universitários, sobretudo, na altura. Atividades fora propriamente ditas ainda não, por uma razão muito simples, preciso que aprendam o caminho para cá e portanto estamos aqui a concentrar festas, concertos, festivais, eventos. Tudo acontece aqui, porque é importante para nós que as pessoas primeiro venham cá, conheçam, estejam aqui, se liguem fisicamente ao espaço.

A primeira edição das Oliva Sessions foi com este espaço em obras. Eu desenvolvi várias atividades de natureza imaterial, aqui dentro, durante o período de obra, precisamente para aproximar a comunidade à Oliva, para que desde cedo as pessoas começassem a perceber o que era a Oliva, porque não há nada mais difícil do que comunicar um projeto depois de ele já estar feito. Se as pessoas não se envolvem emocionalmente com o projeto, se não são destacadas a fazer parte dessa história, depois dizem “ah, aquilo é muito confuso, não quero”, então a nossa preocupação foi desmontarmos este universo da Oliva e irmos explicando devagarinho o que é que isto ia ser, de tal maneira que agora temos a comunidade connosco, qualquer coisa que se passa aqui as pessoas vêm a correr, querem estar na Oliva.

Fizemos isso com escolas, fizemos isso com ex-operários da Oliva, foi das sessões mais emotivas que aqui tivemos, fizemos isso com professores, fizemos isso para os alunos também, fizemos isso para outras instituições que não têm nada a ver com este universo aparentemente, mas que era importante, tipo médicos, advogados, engenheiros.

As Oliva Sessions foram um dos motes maiores para fazermos aqui atividades, mas também fizemos aqui residências artísticas, uma parte substancial do Oliva Rewind Fine Arts realizou-se aqui dentro. Eram várias residências e oficinas destinadas ao público escolar e que foram feitas aqui dentro em obras. Passei aqui muito tempo com vários segmentos da comunidade, passei muito tempo aqui dentro para que as pessoas se começassem a apropriar do espaço, para que já aprendessem o caminho, porque desde que a fábrica deixou de funcionar as pessoas deixaram de aprender o caminho para esta parte da cidade, esta área toda é praticamente a Oliva, se não há Oliva, se não há trabalhadores, não há razão para vir cá.

Era preciso que as pessoas reaprendessem o caminho e reaprendessem um caminho que agora não era para o local de trabalho, mas era para um espaço de cultura, onde as pessoas se podem divertir, participar e interagir de uma forma muito desprendida, muito informal, muito sem qualquer tipo de código específico, isso é importante, desmontar tudo isto.

## **10. De que forma se pensa ter o retorno do investimento inicial feito?**

Isto não é um projeto pelo valor que foi investido que se vai pagar em meia dúzia de anos. Não, de todo. Há aqui um conjunto de retornos financeiros que só podem ser medidos no médio prazo.

Por exemplo, a existência aqui do núcleo de arte contemporânea e a probabilidade que aquele núcleo terá de aproximar centenas, milhares de pessoas a SJM, a virem visitar o museu, que depois ficam no hotel, que almoçam no restaurante, que aproveitam e compram o *souvenir* no Museu da Chapelaria. Tudo isto acabará por fazer parte do retorno que a Oliva vai gerar para a cidade e isso acaba por acontecer, portanto, há esse retorno, não é um retorno direto, mas é real.

Depois há aquilo que são diretamente as receitas da Oliva, que são sobretudo o valor que as empresas pagam aqui no Business Center, até porque dos incubados é um valor absolutamente residual, o Business Center, as empresas maduras, já pagam uma renda com alguma expressão.

Aquilo que vão ser as rendas do restaurante e da cafetaria, aquilo que são as rendas do aluguer da Sala dos Fornos, como se tornou assim um espaço com muito charme na cidade, agora há varias empresas e inscrições a quererem fazer ali atividades e que nos pagam o espaço, aquilo que são os bilhetes da própria entrada no Núcleo de Arte, que já sabemos na maior parte das vezes, enfim, é uma receita interessante, mas não é uma receita expressiva no funcionamento total da instituição, mas enfim, é uma receita.

Aquilo que a própria escola de dança, nós temos aqui uma escola de dança a funcionar, nos paga de renda, portanto, as próprias lojas que também pagam renda, tudo isto gera receita, mas não é uma receita, nem podemos pensar que pague o funcionamento, porque o investimento é grande. Porque o custo de manutenção, o

diário, falo da água, da luz, do ar condicionado, do ordenado das pessoas que aqui trabalham, o papel higiênico que se gasta na casa de banho, os toalhetes que se gastam na casa de banho, das empresas de limpeza para fazer manutenção do espaço, tudo isso tem custos significativos que não é através destas receitas que vão ser pagos.

Mas o impacto da Oliva não pode ser medido exclusivamente, aliás como qualquer instituição cultural, apenas pela receita própria, mas pela receita indireta que gera no território. Mais, quando estas empresas deixarem de ser empresas incubadas e forem já empresas maduras no mercado, estão a criar postos de trabalho, se calhar vão criar daqui a quatro, cinco, seis anos, mas as empresas que forem bem-sucedidas vão criar, e isso é uma mais-valia para o território. Vão pagar impostos à Câmara, porque estão aqui sediadas, esses impostos, nós precisamos muito deles para desenvolver outros projetos e ajudar a cidade continuamente a desenvolver-se e portanto, ~~portanto~~ será no médio, longo prazo que o verdadeiro retorno da Oliva e o investimento que agora foi feito poderá ser capitalizado.

**1. Que ideia tinhas das incubadoras antes de fazeres parte de uma? Equacionavas essa hipótese?**

Quando surgiu a oportunidade de me inserir numa incubadora era um espaço cuja informação que tinha era muito reduzida. Não sabia bem o que era, nem como funcionava, nem se o meu tipo de negócio se enquadrava no conceito. Era uma hipótese que não via de todo inserida no processo da marca, felizmente aconteceu e penso que todas as empresas deveriam passar por este tipo de etapa e ter a oportunidade de estar numa incubadora onde existem mais empresas e ideias podem ser partilhadas e trabalhadas.

**2. Qual a ligação que tinhas com a Oliva antes de abrir a Oliva Creative Factory? E qual a ideia que tinhas do projeto antes de fazeres parte da incubadora?**

Eu cresci junto da empresa que era a Oliva, sempre acompanhei o crescimento de uma das indústrias que marcou a cidade de São João da Madeira e ninguém é indiferente àquela torre. Quando vi nas notícias da cidade que iam pegar naquele espaço que infelizmente encerrou e viu-se degradar com o tempo, fiquei ansiosa por ver o resultado e coloquei logo a hipótese de um dia ter lá algo lá meu, como Sanjoanense. A minha ideia sempre foi positiva só pelo simples facto de terem tido a iniciativa louvada de pegar na Oliva, na nossa Oliva e torná-la numa Oliva Creative Factory.

**3. Que benefícios te traz o facto de estares na incubadora e de que forma influencia esse facto o teu trabalho?**

Na Oliva Creative Factory existe uma base de apoio muito grande, termos um espaço partilhado com outras empresas possibilita-nos o contacto e troca de ideias com as mesmas. Depois há a entidade da direcção da Oliva que nos apoia e

possibilita diversas atividades e workshops que nos permitem aprender e crescer. Se estivéssemos num outro espaço sem ser uma incubadora, não havia tantos pontos condutores e informativos para responder as nossas questões frequentes na atividade. Dai a importância das incubadoras.

#### **4. Qual a relação com as outras empresas, projetos incubados?**

A própria Oliva fomenta as relações entre empresas através de atividades e no dia-a-dia. Há uma relação constante e troca de ideias durante o dia-a-dia ou em eventos, pois todas temos o mesmo objetivo: crescer e marcar presença no mercado. É importante haver este feedback.

#### **5. Qual a importância da incubadora criativa para os criadores/artistas da região?**

A incubadora, criativa ou não, permite-nos ter diversos apoios, sendo criadores da região há uma maior importância a nível de publicidade e divulgação face ao que é nosso e produzido na nossa cidade. Estarmos numa incubadora da nossa região é muito importante para o crescimento e fortalecimento da marca e conceito.

#### **6. Qual a importância da Oliva Creative Factory para a cidade e para a população?**

A empresa Oliva conforme se sabe, foi e é um marco na indústria da cidade de São João da Madeira. Muitos desconhecem a história e a importância deste elemento histórico que se tratava dum cidade dentro de uma cidade. Era uma produtora de vários tipos de produtos e com um apoio incrível para os seus trabalhadores. A Oliva Creative Factory surgiu para ir ao encontro disso mas em ponto mais pequeno. É importante existir um ponto de apoio para os criativos e empreendedores da região para que sintam que há um ponto de partida e um espaço onde é possível trabalhar e ter onde mostrar o nosso trabalho e receber os nossos clientes. Não só como referência mas também como forma de crescimento.

**7. De que forma podem contribuir estes projetos para o desenvolvimento da cidade e da região?**

São João da Madeira é conhecido como a cidade do trabalho e do calçado. Antigamente não existiam as incubadoras mas as ideias sim. Foram projetos que cresceram, evoluíram e agora chegam quase ao mundo inteiro. Os projetos atuais que agora surgem e estão inseridos em incubadoras são o que irão continuar a manter este reconhecimento que a cidade tem: do trabalho e de produtos com qualidade.

**MUNICÍPIO DE SANTO TIRSO**

**Edital n.º 729/2013**

**Projeto do Regulamento de Funcionamento Interno da Incubadora de Moda e Design da Fábrica de Santo Thyrsó**

Eng.º António Alberto de Castro Fernandes, Presidente da Câmara Municipal de Santo Tirso:

Torna público, na sequência da deliberação camarária de 10 de julho de 2013 (item 4 da respetiva ata), que se encontra em inquérito público, até ao dia 9 de agosto de 2013, em cumprimento do disposto no artigo 118.º do Código de Procedimento Administrativo, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 442/91 de 15 de novembro, o projeto do Regulamento de Funcionamento Interno da Incubadora de Moda e Design da Fábrica de Santo Thyrsó, que contém como anexo as normas relativas à seleção de projetos a desenvolver na Incubadora, que a seguir se publicita.

As observações e eventuais sugestões dos interessados deverão ser apresentadas, por escrito, na Divisão Jurídica e de Administração Geral desta Câmara Municipal, onde se encontra todo o processo.

Mais se publicita que o presente edital vai ser publicitado pelas demais formas previstas na lei.

10 de julho de 2013. — O Presidente, *Castro Fernandes*.

**Projeto do Regulamento de Funcionamento Interno da Incubadora de Moda e Design da Fábrica de Santo Thyrsó**

**Preâmbulo**

O Município de Santo Tirso é proprietário de um prédio urbano denominado “Fábrica de Santo Thyrsó”, sito na Rua Dr. Oliveira Salazar, n.º 88, freguesia e concelho de Santo Tirso, descrito na conservatória do registo predial de Santo Tirso sob os n.ºs 02785 e 3045.

A Fábrica de Santo Thyrsó foi recentemente intervenionada, tendo como objetivo a regeneração da área fabril para programas relacionados com atividades culturais, empresariais, científicas e tecnológicas, com base no princípio conceitual e estratégico de Quarteirão Cultural, sem esquecer a sua base têxtil.

A Fábrica sustenta-se num conjunto de iniciativas independentes mas complementares, que visam, no seu conjunto e pelas ligações e sinergias que pretendem criar, desenvolver atividades e negócios, designadamente de cariz cultural, social, criativo e artístico.

Neste sentido e na procura de valor acrescentado, a Fábrica de Santo Thyrsó colabora transversalmente com a ESAD — Escola Superior de Artes e Design, quer através da oferta formativa da instituição, quer através de projetos/interfases de domínio cultural e científico. A ESAD é uma escola superior de Artes e Design de referência quer no plano regional e nacional, quer internacional. Se um projeto pedagógico, atual e consistente, é determinante para o sucesso de uma plataforma de ensino, a este deverão estar associados projetos sociais e científicos, capazes de garantir o desenvolvimento de sinergias entre o ensino, a investigação e as diversas interações entre as escolas e o tecido industrial. Neste sentido, a Fábrica de Santo Thyrsó vem acumulando experiência de integração em redes e plataformas alargadas de investigação e desenvolvimento de projetos, envolvendo alunos e professores através de parcerias com a ESAD.

É neste enquadramento que se desenvolve o Projeto da Incubadora de Moda e Design, com os seguintes objetivos:

Favorecer e apoiar a constituição e lançamento de novas empresas e o crescimento de empresas existentes resultantes do empreendedorismo criativo ligado, direta ou indiretamente, à moda;

Capacitar e desenvolver competências nos jovens criativos e com talento de forma a favorecer a transformação das suas ideias em atividades económicas com viabilidade e sustentabilidade económica;

Favorecer a inovação e a investigação aplicada associada ao setor da Moda;

Fomentar espaços informais de contacto, de cooperação e de convergência entre criativos e empresas, ao longo de toda a cadeia de valor do setor;

Promover a cooperação e o desenvolvimento de projetos transversais que envolvam criativos e profissionais da moda, e empresas do setor;

Promover a especulação projetual através de uma vertente académica, que tem como objetivo principal a garantia da experimentação e desenvolvimento de competências, através de uma componente laboratorial avançada, assegurada em parceria com a ESAD e outras instituições.

Para tal, a incubadora de moda e design proporciona as seguintes valências:

Espaço para a Incubação de empresas e projetos criativos em torno do setor da Moda;

Laboratórios e equipamentos para suporte aos designers de moda no desenvolvimento dos seus protótipos e coleções equipados com tecnologias de fabricação digital da última geração;

Acompanhamento e coaching dos negócios desenvolvidos pelos designers residentes;

Realização de ações de formação avançada e pós graduada em torno da Moda e do Design;

Promoção e realização de eventos associados à moda e ao design;

Criação de redes de colaboração entre os designers residentes e a indústria regional.

Pretende-se com o presente regulamento estabelecer as normas de organização, funcionamento e seleção de projetos a desenvolver na Incubadora.

**CAPÍTULO I**

**Disposições gerais**

**Artigo 1.º**

**Lei habilitante**

O presente regulamento tem por lei habilitante o artigo 241.º da Constituição da República Portuguesa e o artigo 64.º, n.º 2, alínea f) da Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, na sua atual redação.

**Artigo 2.º**

**Objeto**

O presente regulamento tem por objeto estabelecer as regras de funcionamento e ocupação dos espaços e equipamentos da Incubadora de Moda e Design, os quais se encontram melhor identificados na planta anexa ao presente regulamento e que dele faz parte integrante, constituindo o Anexo I, regulando as relações entre os utentes e a Incubadora em tudo aquilo que não estiver previsto no contrato de prestação de serviços de incubação ou nos procedimentos de negociação para cédência dos espaços.

**Artigo 3.º**

**Identificação de espaços e serviços**

O edifício da Incubadora de Moda e Design compreende os seguintes espaços, melhor identificados na planta constante do Anexo I:

- a) Espaços de Incubação (9)
- b) Laboratórios de prototipagem
- c) Sala de reuniões
- d) Secretariado
- e) Centro de Documentação (Biblioteca)
- f) Foyer de eventos
- g) Sala de Brainstorming (criativos)
- h) Piso Multiusos
- i) Espaços informais
- j) Showroom/ Loja efémera
- k) Espaço de formação

**CAPÍTULO II**

**Seleção de projetos**

**Artigo 4.º**

**Seleção de projetos**

A seleção de projetos a desenvolver na Incubadora é regida por normas de funcionamento próprias designadas de “Regulamento de Acesso à Incubadora de Moda e Design da Fábrica de Santo Thyrsó”, o qual se anexa ao presente Regulamento e que dele faz parte integrante, constituindo o Anexo II.

**Artigo 5.º**

**Projetos âncora**

Complementarmente aos projetos admitidos a incubação, de acordo com o referido no artigo 4.º, a câmara municipal de Santo Tirso poderá selecionar outros projetos ou empresas, considerados projetos âncora, cuja atividade seja considerada de particular relevância e complementa-

ridade aos serviços oferecidos pela incubadora, nomeadamente designers consagrados, estúdios de fotografia, empresas de produção de moda, empresas com tecnologias de fabricação digital.

#### Artigo 6.º

##### Seleção de projetos âncora

A seleção de projetos âncora será decidida pela câmara municipal de Santo Tirso, mediante a abertura de procedimentos de negociação para ocupação de espaços com publicação prévia de anúncio.

#### Artigo 7.º

##### Contrato de prestação de serviços

Os promotores de projetos selecionados celebrarão com a câmara municipal de Santo Tirso um contrato de prestação de serviços, com a seguinte duração:

- a) Doze meses prorrogáveis por iguais períodos até ao máximo de trinta e seis meses, no caso de projetos empresariais, mediante avaliação do estado de desenvolvimento do projeto e sua concretização empresarial;
- b) Seis meses prorrogáveis por iguais períodos até ao máximo de trinta e seis meses, no caso de projetos criativos e ou de caráter científico;
- c) Cedência, a título precário, para os promotores de projetos âncora.

### CAPÍTULO III

#### Organização e funcionamento

#### Artigo 8.º

##### Uso das instalações

O uso das instalações da Incubadora de Moda e Design pelos utentes ou por pessoal da sua responsabilidade obriga a observância de todas as regras de horário, postura e comportamentos exigidas pela Incubadora.

#### Artigo 9.º

##### Acesso

1 — O acesso ao interior do edifício é condicionado pelo horário de funcionamento fixado pela Incubadora.

2 — O horário de funcionamento da Incubadora, nos dias úteis em que o acesso ao interior do edifício é público, designado por horário de expediente, é o seguinte:

- Entre as 9 horas e as 13 horas e
- Entre as 14 horas e as 18 horas.

3 — Por iniciativa da gestão da Incubadora, o horário de funcionamento poderá ser alargado sempre que se justificar.

4 — Aos utentes da Incubadora será facilitado um acesso ao seu espaço privado fora do horário de expediente, desde que cumpram o processo de identificação através do sistema de controlo de acessos. Neste período, cada utente deverá confirmar a sua saída no sistema de controlo de acessos, e garantir que a porta exterior ficará devidamente fechada.

5 — O acesso aos espaços e equipamentos de uso comum constantes do artigo seguinte está limitado ao horário de expediente, nos termos referidos nos n.ºs 2 e 3 do presente artigo.

#### Artigo 10.º

##### Espaços e equipamentos de uso comum

Os espaços e equipamentos de uso comum, melhor identificados na planta constante no Anexo I, são os seguintes:

- a) Laboratórios de prototipagem, com utilização restrita e sujeita a consentimento prévio da Incubadora;
- b) Sala de reuniões, com utilização restrita e sujeita a consentimento prévio da Incubadora;
- c) Secretariado;
- d) Centro de Documentação (Biblioteca), com utilização restrita e sujeita a consentimento prévio da Incubadora;
- e) Foyer de eventos;
- f) Sala de Brainstorming (criativos), com utilização restrita e sujeita a consentimento prévio da Incubadora;
- g) Piso Multiusos;
- h) Espaços informais;
- i) Showroom/ Loja efémera;

- j) Loja da Incubadora;
- k) Cafetaria;
- l) Instalações Sanitárias;
- m) Espaço de formação. Estando a utilização deste espaço sujeita a regulamentação própria.

#### Artigo 11.º

##### Obrigações da Incubadora

Será da responsabilidade da Incubadora, assegurar por si, ou através de mandatário, os seguintes serviços:

- a) Ceder aos utentes um espaço autónomo para funcionamento da empresa ou projeto criativo, equipado com um Kit de mobiliário de escritório, linhas telefónicas e respetivos terminais, rede informática e acesso à internet, energia elétrica e climatização;
- b) Proporcionar serviços básicos de utilização comum de logística, administrativos e de apoio à gestão e desenvolvimento dos projetos e negócios, designadamente:
  - i) Infraestruturas de apoio que incluem: receção, secretaria, fax, telefone, serviços de cópia e impressão, serviços de videoconferência, segurança e limpeza;
  - ii) Acompanhamento, assessoria e incentivo ao desenvolvimento do projeto, nomeadamente, assessoria na realização do plano de negócios, acesso a fontes de financiamento e aconselhamento sobre programas de incentivo de âmbito nacional ou europeu e de soluções de parceria em termos de investimento (capital de risco, business angels, etc.);
  - iii) Estímulo à cooperação técnica e científica, à troca de informações e ao networking com instituições do Sistema Científico e Tecnológico, com o setor empresarial, bem como com outras entidades públicas e privadas promotoras de criatividade, inovação, desenvolvimento empresarial e internacionalização nos mercados;
  - iv) Acesso à loja da Incubadora para venda de produtos;
  - v) Acesso a espaços comuns, incluindo “foyer-eventos” para realização de pequenos eventos (de forma concertada com a direção e gestão da Incubadora)
- c) Acompanhar e facilitar o acesso a serviços especializados, devidamente pagos, prestados pela Incubadora, e em parceria com outras entidades, designadamente:
  - i) Acesso a equipamentos e apoio especializado no atelier de modelação;
  - ii) Acesso a equipamentos e apoio especializado no atelier de confeção;
  - iii) Acesso a equipamentos do laboratório de estampagem;
  - iv) Acesso a serviços do laboratório de fabricação digital;
  - v) Acesso a informação e documentação constante no Centro de Documentação;
  - vi) Acesso, em condições preferenciais, a programas e ações de formação pós graduada e contínua;
- d) Regular o uso das áreas gerais e assegurar a prestação de serviços nessas mesmas áreas: higiene e limpeza, vigilância e segurança, manutenção de arranjos exteriores, recolha de resíduos sólidos, água, esgotos, energia térmica e energia elétrica;
- e) Efetuar e manter atualizado o seguro de multirriscos do edifício;
- f) Cobrar as receitas e pagar os custos das referidas prestações de serviços;
- g) Assegurar o cumprimento do presente Regulamento;
- h) Em geral praticar tudo o mais que se revelar necessário ou conveniente ao adequado e eficiente funcionamento do edifício.

### CAPÍTULO IV

#### Direitos e deveres dos utentes dos espaços da fábrica

#### Artigo 12.º

##### Direitos dos utentes

Aos utentes são atribuídos os seguintes direitos:

- a) Aceder às instalações da Incubadora de Moda e Design 24 horas por dia/365 dias por ano;
- b) Usufruir do espaço e de todas as infraestruturas e serviços de uso comum instalados na Incubadora de Moda e Design, nos termos estipulados no artigo 10.º deste regulamento e no contrato de prestação de serviços;
- c) Os utentes gozarão de outros direitos específicos consagrados no contrato de prestação de serviços.

## Artigo 13.º

**Deveres dos utentes**

Sem prejuízo das demais obrigações previstas no presente regulamento, os utentes da Incubadora estão sujeitos às seguintes obrigações:

- a) Executar o projeto respeitando os termos do presente regulamento bem como do contrato de prestação de serviços;
- b) Zelar para que o espaço e equipamentos cedidos se mantenham em perfeito estado de conservação, limpeza, organização e segurança;
- c) Tratar com urbanidade e respeito todos aqueles que com eles se relacionem;
- d) Cumprir cuidadosamente as elementares regras de higiene;
- e) Respeitar os usos previstos para os diferentes espaços;
- f) Proceder ao pagamento atempado das rendas e encargos previstos no contrato;
- g) Comunicar à câmara municipal de Santo Tirso qualquer facto que possa afetar o normal funcionamento da Incubadora.

## Artigo 14.º

**Restrições e limitações**

1 — Os utentes estão sujeitos às condições de uso decorrentes do presente regulamento.

2 — É especialmente vedado aos utentes:

- a) Realizar quaisquer obras ou trabalhos sem prévia autorização escrita da Incubadora;
- b) Praticar qualquer ato que impossibilite, dificulte ou onere a utilização dos restantes espaços;
- c) Dar ao espaço que lhe é destinado uma utilização diferente da contratualmente estabelecida;
- d) Introduzir no seu espaço alterações que, exterior ou interiormente, prejudiquem a estética geral do edifício;
- e) Fazer uso da Sala de Reuniões, Sala de Brainstorming, Centro de Documentação, Loja Efêmera e qualquer dos Laboratórios sem o consentimento prévio da Incubadora;
- f) Ocupar, por qualquer modo, os espaços de circulação e de usos gerais do edifício, salvo prévia autorização escrita da Incubadora, e ou dificultar a livre circulação dos seus utentes;
- g) Manter ao seu serviço, pessoal que não respeite as elementares normas de conduta, asseio e disciplina, indispensáveis ao bom funcionamento das instalações;
- h) Fazer cargas e descargas de mercadorias e materiais fora dos locais e horários fixados, pela Incubadora, para efeito;
- i) Violar ou deixar violar as normas legais aplicáveis, o presente regulamento e ou quaisquer outras determinações da Incubadora;
- j) Em geral, praticar quaisquer atos ou adotar processos que prejudiquem a harmonia, ordem, disciplina e eficiência, ou tornem mais oneroso o funcionamento da Incubadora.

## Artigo 15.º

**Encargos próprios dos utentes**

1 — Constituem encargos próprios dos utentes:

- a) O Preço relativo à cedência do espaço próprio de Incubação;
- b) Os encargos decorrentes da utilização corrente das linhas telefónicas;
- c) Os encargos relativos ao uso dos serviços comuns (secretariado, impressão, fotocópias, videoconferência);
- d) Os encargos decorrentes dos serviços de consultoria;
- e) Os encargos relativos à utilização dos equipamentos dos Laboratórios de Protótipagem.

2 — Os encargos referidos nas alíneas do número anterior serão pagos pelo utente, de acordo com a tabela de preços proposta pela Incubadora e aprovada pela câmara municipal.

3 — O preço referido na alínea a) do número anterior será pago, mensalmente, até ao dia 8 de cada mês.

4 — Em caso de atraso no pagamento do preço relativo à cedência do espaço serão acrescidos juros de mora à taxa legal em vigor.

5 — Os encargos referidos nas alíneas b), c), d) e e) do n.º 1 do presente artigo relativos ao mês correspondente, serão pagos pelos utentes no prazo de 30 (trinta) dias a contar da data de emissão das respetivas faturas.

6 — A falta de pagamento dos encargos referidos no número anterior confere à Incubadora o direito a suspender o fornecimento dos serviços em causa, até integral e efetivo pagamento.

7 — A falta de pagamento do preço referido na alínea a) do n.º 1 do presente artigo é aplicável o disposto no Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de agosto, com as necessárias adaptações.

## Artigo 16.º

**Responsabilidade civil**

1 — O utente que, direta ou indiretamente, violar o disposto no presente regulamento será responsável pelos danos e prejuízos que o seu procedimento der lugar.

2 — O titular do direito de ocupação dos espaços da Incubadora é responsável pelos prejuízos causados por aqueles que com ele colaboram no exercício da sua atividade.

## Artigo 17.º

**Licenças e alvarás**

A obtenção de licenças e alvarás de funcionamento, quando necessários, serão da responsabilidade dos utentes.

## Artigo 18.º

**Propriedade industrial**

As questões de propriedade industrial são tratadas caso a caso, considerando-se o grau de envolvimento da Incubadora no desenvolvimento ou aperfeiçoamento de modelos ou processos utilizados pela empresa em incubação, com observância da legislação aplicável.

## CAPÍTULO V

**Disposições finais**

## Artigo 19.º

**Dúvidas e omissões**

Todas as dúvidas e omissões que eventualmente surjam na aplicação do presente regulamento serão resolvidas por despacho do presidente da câmara municipal.

## Artigo 20.º

**Delegação de competências**

As competências atribuídas, pelo presente regulamento, ao presidente da câmara municipal podem ser delegadas em qualquer um dos vereadores da câmara municipal de Santo Tirso.

## Artigo 21.º

**Legislação subsidiária**

Em tudo o que for omissivo no presente regulamento, aplica-se o disposto no Decreto-Lei n.º 280/2007, de 7 de agosto, o Código do Procedimento Administrativo e demais legislação tida por aplicável.

## Artigo 22.º

**Entrada em vigor**

O presente regulamento entra em vigor no 15.º dia a contar da respetiva publicação em jornal de âmbito local.

O presente Regulamento foi aprovado por deliberação da câmara municipal de \_\_\_\_\_ (item ).

## ANEXO II

**Projeto do regulamento de acesso à Incubadora de moda e design da fábrica de santo thyrsro****Preâmbulo**

O Município de Santo Tirso é proprietário de um prédio urbano denominado "Fábrica de Santo Thyrsro", sito na Rua Dr. Oliveira Salazar, n.º 88, freguesia e concelho de Santo Tirso.

A Fábrica de Santo Thyrsro foi recentemente intervencionada, tendo como objetivo a regeneração da área fabril para programas relacionados com atividades culturais, criativas, empresariais, científicas e tecnológicas, com base no princípio conceitual e estratégico de Quarteirão Cultural e Criativo, sem esquecer a sua base têxtil.

A Fábrica sustenta-se num conjunto de iniciativas independentes mas complementares, que visam, no seu conjunto e pelas ligações e sinergias que pretendem criar, desenvolver atividades e negócios, designadamente de cariz cultural, social, criativo e artístico.

Neste sentido e na procura de valor acrescentado, a Fábrica de Santo Thyrsro colabora transversalmente com a ESAD — Escola Superior de Artes e Design, quer através da oferta formativa da instituição, quer através de projetos/interfaces de domínio cultural e científico. A ESAD

é uma escola superior de Artes e Design de referência quer no plano regional e nacional, quer internacional. Se um projeto pedagógico, atual e consistente, é determinante para o sucesso de uma plataforma de ensino, a este deverão estar associados projetos sociais e científicos, capazes de garantir o desenvolvimento de sinergias entre o ensino, a investigação e as diversas interações entre as escolas e o tecido industrial. Neste sentido, a Fábrica de Santo Thyrsó vem acumulando experiência de integração em redes e plataformas alargadas de investigação e desenvolvimento de projetos, envolvendo alunos e professores através de parcerias com a ESAD.

É neste enquadramento que se desenvolve o Projeto da Incubadora de Moda e Design, com os seguintes objetivos:

Favorecer e apoiar a constituição e lançamento de novas empresas e o crescimento de empresas existentes resultantes do empreendedorismo criativo ligado, direta ou indiretamente, à moda;

Capacitar e desenvolver competências nos jovens criativos e com talento de forma a favorecer a transformação das suas ideias em atividades económicas com viabilidade e sustentabilidade económica;

Favorecer a inovação e a investigação aplicada associada ao setor da moda;

Fomentar espaços informais de contato, de cooperação e de convergência entre criativos e empresas, ao longo de toda a cadeia de valor do setor;

Promover a cooperação e o desenvolvimento de projetos transversais que envolvam criativos e profissionais da Moda, e empresas do setor.

Promover a especulação projetual através de uma vertente académica, que tem como objetivo principal a garantia da experimentação e desenvolvimento de competências, através de uma componente laboratorial avançada, assegurada em parceria com a ESAD e outras instituições.

Para tal, a Incubadora de Moda e Design proporciona as seguintes valências:

Espaço para a Incubação de empresas e projetos criativos em torno do setor da moda;

Laboratórios e equipamentos para suporte aos designers de moda no desenvolvimento dos seus protótipos e coleções equipados com tecnologias de fabricação digital da última geração

Acompanhamento e coaching dos negócios desenvolvidos pelos designers residentes;

Realização de ações de formação avançada e pós graduada em torno da moda e do design;

Promoção e realização de eventos associados à moda e ao design;

Criação de redes de colaboração entre os designers residentes e a Indústria regional.

Desta forma, e dado que se pretende que os espaços disponíveis para o efeito pela Fábrica, sejam ocupados por interessados, na sequência de concursos de seleção de projetos em domínios de atividade que integrem o ciclo de valor da moda, ou constituam atividades de criação com relações particulares de afinidade ou complementaridade com a moda, torna-se necessário proceder à fixação das regras, e critérios gerais que estabeleçam as condições em que essa seleção é efetuada.

#### Artigo 1.º

##### Lei habilitante

O presente regulamento tem por lei habilitante o artigo 241.º da Constituição da República Portuguesa e o artigo 64.º, n.º 2, alínea f) da Lei n.º 169/99, de 18 de setembro, na sua atual redação.

#### Artigo 2.º

##### Objeto

O presente regulamento tem por objeto estabelecer as regras e critérios de seleção dos projetos a serem desenvolvidos no seio da Incubadora de Moda e Design da Fábrica de Santo Thyrsó, adiante designada por Incubadora.

#### Artigo 3.º

##### Âmbito do concurso

1 — A seleção dos projetos é efetuada por concurso público.

2 — Os projetos a serem desenvolvidos no seio da Incubadora de Moda e Design da Fábrica de Santo Thyrsó poderão assumir duas formas e finalidades distintas:

Incubação de negócios de empresas criativas;

Incubação de projetos criativos e ou de caráter científico de duração limitada.

3 — Serão admitidos projetos em domínios de atividade que integrem o ciclo de valor da moda ou constituam atividades de criação

com relações particulares de afinidade ou complementaridade com a moda (designadamente estilistas, costureiros, designers de moda e de acessórios, fotografia de moda, media de moda, agências de modelos, maquilhagem, joalharia, entre outros).

#### Artigo 4.º

##### Condições de candidatura

1 — A admissão de projetos será realizada, num primeiro momento, através de um Concurso de Seleção com calendário que será objeto de divulgação pública na página eletrónica da Câmara Municipal de Santo Thyrsó ([www.cm-stirso.pt](http://www.cm-stirso.pt)) e da Fábrica de Santo Thyrsó ([www.fabrica-santothyrso.com](http://www.fabrica-santothyrso.com)), assim como em publicações de âmbito local e nacional.

2 — Em momentos posteriores, as candidaturas poderão ser submetidas em contínuo, sujeitas a processo de seleção e à lotação da Incubadora. Nesta fase, as candidaturas serão avaliadas em dois períodos semestrais, podendo esta periodicidade ser revista em função da disponibilidade de espaços e da quantidade de candidaturas recebidas.

3 — Podem concorrer pessoas singulares, individualmente ou em grupo, bem como pessoas coletivas, e que pretendam desenvolver projetos e ideias dentro das tipologias definidas no n.º 3 do artigo anterior e que ainda não tenham entrado na fase de exploração comercial.

4 — No caso de incubação de negócios de empresas criativas, as pessoas coletivas que pretendam concorrer, terão que ter sido constituídas há menos de um ano.

#### Artigo 5.º

##### Formalização da candidatura

1 — A inscrição no concurso é gratuita e a candidatura será formalizada através de preenchimento de modelo próprio disponível na página eletrónica da Fábrica de Santo Thyrsó ([www.fabricasantothyrso.com](http://www.fabricasantothyrso.com)), seja na fase de concurso de seleção, seja em momentos posteriores em que as candidaturas se encontram abertas em contínuo.

2 — Constituem outros elementos obrigatórios a anexar ao Formulário de Candidatura, os currículos dos promotores e portfólio de trabalhos realizados.

3 — As candidaturas poderão ser enviadas à Incubadora por correio, fax ou email ou entregues diretamente na Incubadora, integrada na Fábrica de Santo Thyrsó, sita na Rua Dr. Oliveira Salazar, n.º 88, 4780-453 Santo Tirso, dentro dos prazos definidos pelo concurso ou em qualquer momento após a sua conclusão.

#### Artigo 6.º

##### Avaliação e seleção dos projetos

1 — A seleção dos candidatos é da responsabilidade da Direção da Fábrica de Santo Thyrsó tendo em conta a avaliação e o parecer especializado de um júri constituído para o efeito (seja na fase de concurso ou em fase de abertura de candidaturas).

2 — O júri será constituído por personalidades de mérito reconhecido nos diversos domínios do mundo da moda em termos nacionais e internacionais, no qual estão representadas as dimensões de formação/qualificação, de I&D e inovação, empresarial, e artística/criativa.

3 — A análise dos projetos e a subsequente seleção e admissão dos candidatos terá em conta, entre outros, os seguintes fatores:

A sua inserção na fileira da moda ou o âmbito de relacionamento com a mesma;

A qualidade criativa ou artística do projeto de empresa ou de negócio criativo;

O seu potencial de complementaridade e de clusterização com outras empresas incubadas e com o tecido empresarial que detenha relação mais regular com a incubadora;

A viabilidade técnica e económica do Projeto;

A motivação dos promotores, curriculum, capacidade técnica e complementaridade da equipa.

4 — O processo de seleção contempla as seguintes fases:

Avaliação do formulário de candidatura, portfólio e currículos dos promotores;

Decisão e comunicação sobre as candidaturas selecionadas para a fase seguinte;

Apresentação oral do projeto feita pelo promotor perante o júri;

Decisão e comunicação sobre os projetos selecionados.

5 — A decisão sobre as candidaturas selecionadas para a segunda fase do processo de admissão deverá ser comunicada aos promotores num prazo máximo de 30 dias após receção da candidatura.

6 — O processo de seleção deverá ser concluído num prazo máximo de 60 dias a partir da referida data.

7 — Das decisões do júri, que deverão ser fundamentadas e constar de ata assinada por todos os membros, não haverá reclamação ou recurso.

8 — A comunicação dos resultados será enviada, por escrito, pela Fábrica de Santo Thyrso a todos os candidatos ao concurso, no prazo de 5 dias após a avaliação do júri de seleção.

9 — A documentação relativa às candidaturas não selecionadas poderá ser levantada pelos respetivos promotores no prazo de 60 (sessenta) dias a contar da data identificada no parágrafo anterior.

10 — Findo o prazo referido no número anterior cessa a responsabilidade de depósito.

**Artigo 7.º**

**Serviços de incubação**

1 — Os promotores de projetos selecionados celebrarão com a câmara municipal de Santo Tirso um contrato de prestação de serviços, com a seguinte duração:

Doze meses prorrogáveis por iguais períodos até um máximo de trinta e seis meses, no caso de projetos empresariais, mediante avaliação do estado de desenvolvimento do Projeto e sua concretização empresarial;

Seis meses prorrogáveis por iguais períodos até um máximo de trinta e seis meses no caso de projetos criativos e ou de caráter científico.

2 — O contrato de prestação de serviços inclui a disponibilização de um espaço autónomo para funcionamento da empresa ou projeto criativo.

3 — O contrato prevê também a disponibilização de serviços básicos de utilização comum de logística, administrativos e de apoio à gestão e desenvolvimento dos projetos e negócios, designadamente:

Infraestruturas de apoio que incluem: receção, secretaria, fax, telefone, serviços de cópia e impressão, salas de reuniões, serviços de videoconferência, cafetaria, instalações sanitárias, segurança e limpeza;

Acompanhamento, assessoria e incentivo ao desenvolvimento do projeto, nomeadamente, assessoria na realização do plano de negócios, acesso a fontes de financiamento e aconselhamento sobre programas de incentivo de âmbito nacional ou europeu e de soluções de parceria em termos de investimento (capital de risco, business angels, etc.);

Estímulo à cooperação técnica e científica, à troca de informações e ao networking com instituições do Sistema Científico e Tecnológico, com o setor empresarial, bem como com outras entidades públicas e privadas promotoras de criatividade, inovação, desenvolvimento empresarial e internacionalização nos mercados;

Acesso à loja da Incubadora para venda de produtos;  
Acesso a espaços comuns, incluindo “foyer-eventos” para realização de pequenos eventos (de forma concertada com a direção e gestão da Incubadora).

4 — Os agentes incubados beneficiam ainda de ativos intangíveis que lhe são conferidos através da sua inserção na Incubadora de Moda e Design e na Fábrica de Santo Thyrso, designadamente:

Uma marca, Fábrica de Santo Thyrso, associada a uma estratégia de reconhecimento a nível nacional e internacional no domínio da Moda, Eventos reconhecidos no domínio da moda, a lançar com regularidade pela Fábrica de Santo Thyrso,

A inserção na área da Fábrica de Santo Thyrso — Quartirão Cultural e Criativo, local que possui um forte capital cultural, urbano e simbólico.

5 — O contrato prevê, ainda, o acompanhamento e acesso privilegiado a serviços especializados, devidamente pagos, prestados pela Incubadora, e em parceria com outras entidades, designadamente:

Acesso a equipamentos e apoio especializado no Laboratório CAD/CAM;

Acesso a equipamentos e apoio especializado no atelier de confeção;

Acesso a equipamentos do laboratório de estampagem;

Acesso a serviços do laboratório de impressão digital;

Acesso em condições preferenciais a programas e ações de formação pós graduada e contínua;

6 — Pelos serviços descritos nos números 2 a 4 do presente artigo, os ocupantes pagarão os preços fixados na respetiva tabela de preços em vigor.

7 — Como prémio a atribuir aos projetos selecionados no âmbito do Concurso Inicial, os primeiros seis meses de incubação serão gratuitos.

8 — A partir do 2.º ano de incubação, os utentes pagarão um fee de 2,5 % sobre o valor global de volume de negócios à incubadora pelos serviços de assistência técnica e apoio especializado prestados.

**Artigo 8.º**

**Disposições gerais**

1 — Os promotores ficam obrigados ao cumprimento do Regulamento Interno da Incubadora da Fábrica de Santo Thyrso.

2 — Os casos omissos no presente regulamento são apreciados e decididos pela Administração da Incubadora.

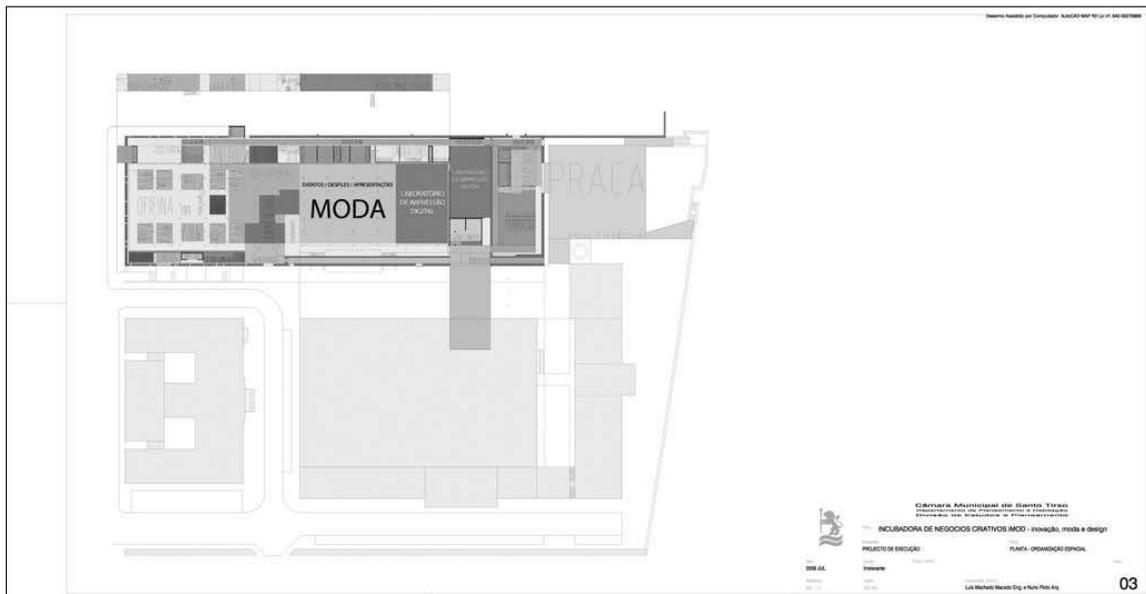
3 — As informações respeitantes às regras de funcionamento e gestão da Incubadora, ao processo de concurso, bem como quaisquer outras, poderão ser solicitadas à Incubadora.

**Artigo 9.º**

**Entrada em vigor**

O presente regulamento entra em vigor no 15.º dia a contar da respetiva publicação em jornal de âmbito local.

O presente Regulamento foi aprovado por deliberação da câmara municipal de \_\_\_\_\_ (item ).





Anexo VII - Exemplo de panfleto Oliva



**ESCOLHA E COMPRE  
A MELHOR!**

A inexcédível categoria técnica da OLIVA, cujo renome há muito passou as nossas fronteiras, fez dela a máquina de costura mais desejada pelas mulheres de Portugal, que têm nesse valioso instrumento de actividade doméstica e profissional o melhor meio de valorização das suas inatas qualidades de bom gosto e de trabalho.

**ASSISTÊNCIA TÉCNICA GARANTIDA  
VENDAS A PRONTO E COM FACILIDADES DE PAGAMENTO**

**OLIVA**

Mod. 756 - 20.000 ex. - Jun. 61 - Gráfica Felrense, L.da - Feira

# OLIVA

## MARCHA

(Maestro Belo Marques)

Olha a noiva airosa,  
como vai tão linda.  
Não se viu ainda  
dama mais expressiva.  
Vai toda vaidosa,  
no vestido amado,  
porque foi bordado  
pela linda Oliva!

Máquina da moda,  
maga da costura,  
espalha ventura  
para toda a gente.  
Roda, roda, roda,  
por virtude e jeito,  
tudo faz perfeito,  
silenciosamente:

### ESTRIBILHO

Oliva, Oliva,  
linda feiticeira,  
padroeira  
d'alta costura.  
Do Algarve ao Minho,  
já por onde passas,  
dás mil graças  
à formosura.

Faz lindos bordados,  
zigzagues d'arte,  
vive em toda a parte,  
Portugal cativa.  
Quem quer na costura  
possuir estilo,  
lerá que ir pedi-lo  
à famosa OLIVA!

A costureirinha,  
pelo país fora,  
tem mais gosto agora,  
mais virtude e arte,  
porque a linda Oliva  
todo o mundo ensina  
e, como é ladina,  
vive em toda a parte!

### ESTRIBILHO

Oliva, Oliva,  
etc., etc.

Olha a noiva airosa,  
como vai tão linda.  
Não se viu ainda  
dama mais expressiva.  
Vai toda vaidosa,  
no vestido amado,  
porque foi bordado  
pela linda Oliva!

A costureirinha,  
pelo país fora,  
tem mais gosto agora,  
mais virtude e arte,  
porque a linda Oliva  
todo o mundo ensina  
e, como é ladina,  
vive em toda a parte!

### ESTRIBILHO

Oliva, Oliva,  
etc., etc.

A marcha Oliva, tocada pela Orquestra Típica Portuguesa e cantada por Maria de Lourdes, com acompanhamento de coro feminino, encontra-se gravada em disco.



5.000 ex.  Março 1951

Anexo IX - Publicidade referente à Oliva e aos cursos Oliva, marcado pelo sublinhado de produto português



DEFENDA-SE A SI PRÓPRIO,  
PREFERINDO PRODUTOS NACIONAIS

**OLIVA**

MÁQUINA DE COSTURA  
DE PORTUGAL

CURSOS GRATUITOS DE CORTE E BORDADOS  
ASSISTÊNCIA TÉCNICA GARANTIDA  
VENDAS A PRONTO E COM FACILIDADES DE PAGAMENTO

AGENTES EM TODO O PAÍS

OLIVA - Máquina - 1. João de Barros - 21.000 or - 1.4.52