U.PORTO

2º CICLO
ECONOMIA E GESTÃO DA INOVAÇÃO

Da Inovação à Valoração: uma análise da indústria do *surf*

João Filipe Araújo Brandão

M

2020

U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA UNIVERSIDADE DO PORTO

Da inovação à valoração: uma análise da indústria do *surf*.

João Filipe Araújo Brandão

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão da Inovação

Orientado por

Professor Doutor Luís Miguel da Costa Monteiro Carvalho

2020

Agradecimentos

Esta dissertação encerra mais uma etapa no meu percurso académico e na minha vida pessoal. Fui posto à prova ao máximo, conciliando tarefas profissionais, académicas e sociais, num quotidiano que se tornou muito custoso. Agora, sinto que valeu a pena a dedicação e esforço investidos nestes dois anos. Terminar da melhor forma possível este curso, dentro dos prazos estabelecidos foi uma concretização pessoal muito satisfatória.

Destaco um agradecimento a todos os colegas, amigos e familiares que marcaram este percurso académico que em tanto me orgulhou. À minha mãe, ao meu pai, à minha irmã e à minha namorada dedico umas palavras de especial apreço. Toda a louvável paciência e apoio incondicional que me transmitiram, tornaram este trajeto possível e mais agradável e foram determinantes para que o mesmo tivesse corrido pelo melhor.

No âmbito da concretização desta Dissertação, agradeço ao Francesco Rosa Salva, ao David Pinto (Deeply), à Helena Ribeiro e ao Conan Novais (Lightning Bolt), pela cooperação com o estudo. Todos foram incansáveis no auxílio prestado para a construção desta investigação.

Por fim, salientar um cumprimento e agradecimento ao professor Luís Carvalho. Além de orientar, da melhor forma, esta Dissertação demonstrou uma constante disponibilidade e proximidade, esclarecendo todas as dúvidas e partilhando as melhores sugestões, comentários no sentido de melhor o resultado final.

A todos, muito obrigado!

Resumo

O presente relatório tem como principal finalidade estudar e analisar a valoração económica dos produtos. Existem diferentes formas de construção de valor económico para produtos inovadores, que, com base nos modelos de inovação territorial, destacam uma perspetiva mais técnica, quer na produção, quer na mobilidade de bens e serviços. Através de pesquisas recentes, é possível percecionar que a valoração económica dos produtos não é construída somente através dos sistemas de produção, mas, também, por via de várias interações entre o sistema de produção e o de consumo. Desta forma, é relevada uma nova abordagem conceptual, onde são evidenciados diferentes tipos de valoração – valoração técnica, valoração experimental e valoração baseada na identidade.

Para entender como os intervenientes se relacionam e organizam, as conexões entre os sistemas de produção e consumo, com o objetivo de atribuir valor aos seus produtos, será utilizado o caso de duas marcas ligadas diretamente à indústria do *surf*: a Deeply, mais ligada ao *surfwear,* como foco nos fatos de *surf*; e a Lightning Bolt, especializada na produção de pranchas de *surf* e vestuário ligado ao *lifestyle* surfista.

Palavras-chave: Indústria do *surf*, Portugal, inovação territorial, sistemas de inovação, valoração do mercado.

Abstract

The main purpose of this thesis is to study and analyse the economic valuation of products. There are different ways for economic valuation for innovative products, which, based on territorial innovation models, highlight a more technical perspective, promoted by technological improvements, both in the production and in the mobility of goods and services. Through recent research, it has been possible to perceive that the economic value gained by products, which is not built only through production systems, but also through interactions between the production and consumption systems. That being said, a new conceptual approach is revealed, in which different types of valuation are shown - technical valuation, experimental valuation and identity valuation.

In order to understand how players interrelate and organize the connections between the production and consumption systems, aiming at adding value to their products, the case of two brands directly linked to the surf industry will be used: Deeply, more focused on surfwear, especially wetsuits; and Lightning Bolt, specialized in the manufacturing of surfboards and surfer-lifestyle clothing.

Keywords: Surf industry, Portugal, territorial innovation, innovation systems, market valuation.

Índice

1. Introdução 7
2. Revisão de literatura 9
2.1 Sistemas de Inovação 9
2.2 Sistemas Nacionais de Inovação em Portugal 12
2.3 Distritos industriais 14
2.4 Clusters 15
2.5 Valoração de base territorial 20
2.6 Resumo da abordagem e quadro conceptual de pesquisa 24
3. Contexto de Investigação e metodologia 26
3.1 O surf: História, indústria, inovação e valoração 26
3.2 Metodologia 29
4. Análise Empírica 32
4.1 Surf em Portugal 32
4.2 Deeply 33
4.2.1 Valoração técnica 35
4.2.2 Valoração experimental 37
4.2.3 Valoração baseada na identidade 37
4.3 Lightning Bolt 39
4.3.1 Valoração técnica 40
4.3.2 Valoração experimental 42
4.3.3 Valoração baseada na identidade 43
4.4 Síntese da análise empírica 46
5. Conclusões 50
6. Referências 53
7. Anexos 57

1. Introdução

Ao longo das últimas décadas, em Portugal, a indústria do *surf* passou a ser internacionalmente reconhecida, beneficiando de favoráveis condições geográficas e meteorológicas para a prática da modalidade, atraindo um progressivamente maior número de atletas e turistas (Surftotal, 2018).

Dado o constante crescimento desta indústria, denota-se a necessidade por parte das empresas e empreendedores em apostar na idealização de novos produtos e serviços. Estas novas soluções esperam-se focadas nas vertentes de inovação e tecnologia. Baldassari (2013), defende que é importante "dar forma à inovação e à *performance* e, em simultâneo, garantir uma qualidade que não seja estritamente ligada ao produto, mas também ao sistema de produto, sugestões, serviços oferecidos em torno do equipamento desportivo, da sua comunicação, distribuição e relacionamento com o consumidor.".

Nos últimos anos, o *surf* tornou-se numa indústria globalizada. Verificou-se uma aposta na inovação e desenvolvimento de novos materiais para as pranchas de *surf*, acessórios, *surfwear* (roupa casual, calções de banho, biquínis, etc.), idealização de aplicações e dispositivos móveis. Assim, fez-se com que muitos locais percecionem estas áreas de negócio como fator de potencial económico. Estima-se que este mercado atingirá os 3,9 mil milhões até 2027 (Global Industry Analysts, 2020).

Na literatura relacionada com o tema exposto, existem abordagens, perspetivas e fundamentos díspares no que diz respeito à criação de vantagens competitivas nos produtos e serviços, na inovação e no desenvolvimento do crescimento económico regional. Em algumas abordagens estudadas acerca dos modelos de inovação territorial, o foco relevante centra-se no sistema de produção. Esses modelos salientam as interações entre os intervenientes locais e a mudança tecnológica como principal impulso da produção inovadora e da competitividade regional (Moulaert & Sekia, 2003). Esses estudos, todavia, têm sido criticados por não explicarem como novos produtos e serviços ganham valor económico.

Apesar de os utilizadores e da sua proximidade com o mercado serem reconhecidos através dos clusters, o consumo era reconhecido com uma variável exógena. No entanto, noutras abordagens, como a de Jeannerat (2013), apontam para modelos alternativos em que o foco vai para além dos sistemas de produção e recai também na capacidade de definir locais de estágios atraentes e envolventes para os consumidores. Estes foram aplicados na maioria dos casos a atividades de lazer e turismo. Neste tipo de abordagem o valor económico ganho pelos produtos e serviços não é gerado somente dentro dos sistemas de produção, uma vez que, também dependem das várias conexões geradas com o sistema de consumo (Carvalho & van Winden, 2017).

O interesse pelo tema surgiu com o crescimento notório, a todos os níveis, por parte do *surf*. Por explorar estão ainda, apesar do seu crescimento avassalador da modalidade, os limites dos diferentes processos de valoração (técnico, experimental e de identidade). O pouco que se sabe a este respeito está consagrado no estudo de Jeannerat (2013) sobre a indústria relojoeira Suíça. Apesar de trabalhos como o de Carvalho & Winden (2017) e Logue, Argent & Warren (2015), focarem-se na indústria do *surf*, há pouca evidencia para o caso português, cujas regiões tem menos tradição que San Sebastian e que Austrália.

Com o crescimento da indústria do *surf* em Portugal e os seus objetivos de dinamizar as políticas de cluster, é importante perceber quem são e como interagem entre si os principais intervenientes da indústria do *surf*. Importará também perceber através de que processos concretos é que os produtos ganham valor económico e em que geografias é que esta valoração acontece. A resposta a estas questões pode ajudar a projetar melhor as políticas de inovação, perceber o funcionamento da indústria do *surf* e como é composta nos dias atuais a sua inovação como fonte de valor.

A presente dissertação foi organizada e divida da seguinte forma:
Inicia-se o documento com a introdução, apresentando, sucintamente, o mote lançado com o início dos trabalhos de investigação e resumindo, de forma breve, as tarefas desenvolvidas. Num segundo capítulo realizou-se uma síntese da revisão da literatura. Nesta, concretizou-se um levantamento de evidências científicas pertinentes para a entendimento do objetivo deste trabalho. Neste capítulo foram abordados, os temas: sistemas nacionais de inovação, distritos industriais, clusters e processos de valoração. Num

terceiro capítulo, é apresentado o contexto de investigação e metodologia, enquadrando a história da indústria do *surf* e as suas inovações. No quarto capítulo são discutidos os resultados comparativos da análise empírica, adaptando à literatura relacionada. Por fim, com o quinto capítulo apresentam-se as conclusões do presente estudo.

2. Revisão de literatura

De forma a enquadrar e sustentar as sinergias dos intervenientes da indústria do *surf*, foram estudados vários tipos de abordagens e diferentes perspetivas concetuais, com base em artigos científicos, autores, revistas científicas e económicas que permitiram construir um parecer fundamentado, a apresentar ao logo desta dissertação.

A Revisão de literatura terá como base, perceber e explicar os vários modelos concetuais de desenvolvimento territorial que são destacados através de uma valoração do mercado impulsionada pelas mudanças tecnológicas, processos produtivos inovadores e pela mobilidade de bens e serviços.

De destacar, a uma nova abordagem conceptual, cujo foco não recai apenas na valoração técnica (características funcionais ou técnicas de um produto ou serviço), descrita dentro dos sistemas de produção. Esta abordagem evidencia também a valoração experimental (experiência alcançada pelo consumidor) e valoração baseada na identidade (baseado nos valores que o produto incorpora). Estes tipos de valoração resultam das interações entre os sistemas de produção e os sistemas de consumo. Assim, o parecer a emitir ao longo da dissertação, terá como base perspetivas diferentes acerca dos assuntos abordados, para um comentário mais enriquecedor e abrangente.

2.1 Sistemas de Inovação

O conceito de Sistema Nacional de Inovação (SNI) foi desenvolvido em simultâneo em diferentes locais, Europa e EUA, durante 1980. Christopher Freeman e Bengt Åke Lundvall, foram os principais impulsionadores deste conceito (Lundvall, 2007).

Freeman (1995) define SNI como rede de instituições tanto dos setores públicos e privados, em que as atividades e interações iniciam, importam, modificam e difundem novas tecnologias.

O desenvolvimento deste conceito foi introduzido de modo a verificar-se o desempenho, políticas e investimento de atividades tecnológicas, envolventes de diferentes instituições, como as empresas, universidades, instituições educacionais, de formação e o Governo. Para Edquist (2004), o SNI é caracterizado por estruturas formais criadas com propósitos definidos e por instituições que regulam as relações entre os indivíduos, grupos e organizações. A forma como as empresas, principais intervenientes deste sistema, inovam nos seus processos e produtos é influenciada por estas instituições. Assim, este conceito baseia-se em melhorar o desempenho da tecnologia, compreendendo as ligações e interações dos intervenientes na inovação. Outra abordagem de SNI é lançada por Lundvall (2007), que releva os elementos e relações que integram na produção, difusão e utilização de novos conhecimentos como úteis para a economia.

De acordo com vários estudos de diferentes autores, o conceito de SNI, pode ser entendido de diferentes perspetivas. Para isso, diversos autores explicam os termos que constituem a palavra SNI de diversas formas. É, ainda, levantada a questão se num mundo onde a tecnologia e os negócios estão cada vez mais interligados, o conceito uno de SNI faz sentido (Nelson, 1993).

Para Nelson (1993), sistema é um conjunto de instituições no qual as suas interações têm como objetivo estabelecer a atividade inovadora das empresas. O termo nacional é definido como um conceito bastante amplo, mas faz referência ao ecossistema que possibilitam, apoiam ou até mesmo complicam a implementação das inovações. Por último, inovação é considerada o desenvolvimento de um conjunto de atividades realizadas pelas empresas com o objetivo de gerar novos produtos, desenvolver novos processos inovadores e introduzi-los no mercado pela primeira vez.

No seu trabalho "*National Innovation System – Analytical Concept and Development Tool*", Lundvall (2007), interpreta os termos de diferentes formas. Segundo ele, não existe uma definição clara sobre sistemas. No entanto, ele considera que estes se referem a ideias

simples, defendendo que o todo é mais do que a soma das partes e que os inter-relacionamentos e interação entre os intervenientes foram bastante importantes para os processos e resultados. O termo nacional realça a importância da concentração nacional na definição das estratégias políticas e económicas. Por fim, inovação é definida com base no conceito economista do austríaco Joseph Schumpeter, que destaca as novas combinações de produtos e processos produtivos de uma empresa.

De acordo com o relatório da OCDE (1997b), o SNI tem assumido relevância analítica devido a três principais fatores:

- Reconhecimento da importância económica para o conhecimento;
- Utilização crescente de abordagens de sistemas;
- Aumento de instituições envolvidas no desenvolvimento de conhecimento.

A ampla gama de interações que caracterizam o SNI, contribui para o desempenho inovador das empresas. As empresas, por sua vez, colaboram para reunir recursos técnicos, obter economias de escala e formar ligações importantes com os restantes intervenientes como as instituições de ensino, formação e centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D) que são compostos por cientistas e engenheiros que detém um papel relevante no avanço tecnológico (Patel & Pavitt, 1994; Nelson, 1993). O importante relacionamento das empresas com os restantes intervenientes tem-se refletido nos novos campos de pesquisas, como o da biotecnologia e das tecnologias de informação.

Apesar do investimento em I&D por parte das empresas ser considerado uma variável essencial para o desenvolvimento de novas tecnologias, constitui somente uma pequena parte dos recursos e da solução de problemas que surgem para as empresas serem bem-sucedidas no que toca à inovação. As ligações e contactos informais entre as empresas, também são considerados um insumo no processo de inovação. A inovação é um processo que necessita de uma aprendizagem constante, aperfeiçoamento de técnicas, modificação de produtos e processos com base na transferência de conhecimento através das relações entre os utilizadores e os produtores. Com isto, vai ser possível identificar novos mercados, produtos, ideias que iram alavancar a produção de novos produtos e processos (Nelson, 1993). Itália é um bom exemplo, já que as grandes inovações são provenientes de pequenas e médias empresas que, normalmente, nem detém um departamento de I&D.

Para aprimorar o desempenho inovador e competitivo é necessário haver políticas estruturais. Essas políticas, relacionadas a regulamentações, impostos, financiamento, concorrência e propriedade intelectual, podem auxiliar ou bloquear as várias interações existentes, assim como a disseminação de conhecimento (OCDE 1997b).

2.2 Sistemas Nacionais de Inovação em Portugal

O conceito de SNI em Portugal esteve implícito ao Programa Integrado de Apoio à Inovação (PROINOV) e foi retomado, de forma leviana, no Plano Nacional de Inovação. Por não haver um verdadeiro sistema de Inovação em Portugal era necessário aprimorar a organização e coerência deste conceito (Godinho & Simões, 2005). O mesmo estudo define SNI como um conjunto de organizações e instituições que contribuem para criar, desenvolver, compreender, utilizar e disseminar conhecimentos que são economicamente importantes para o território nacional. Todavia, um SNI não se resume apenas ao conjunto de organizações e instituições, deve, aliás, focar-se nas interligações que são desenvolvidas entre elas.

De acordo com Godinho & Simões (2005), o SNI Português é caracterizado por:

- **Empresas** – "principais atores do SNI, na medida em que são essenciais para os processos de criação de valor, de empreendedorismo e de inovação tecnológica e não tecnológica.";
- **Organizações de educação, formação e I&D** – "incluem um leque variado de atores, nomeadamente Universidades, organizações universitárias de interface com as empresas, escolas tecnológicas e profissionais e laboratórios públicos.";
- **Organizações de consultoria e de apoio às empresas –** "incluem um conjunto diversificado de entendidas públicas e privadas.";
- **Instituições financeiras –** "inclui não apenas a banca comercial e de investimento, mas também a Bolsa, *business angels*, empresas de capital de risco e as sociedades de garantia mútua.";
- **Organizações de natureza publica –** "desde ministérios e agências focalizadas em certos domínios específicos como o apoio às pequenas e médias empresas (PME), à inovação, à formação, à propriedade industrial, à salvaguarda da

concorrência, ao comércio externo ou a atração de investimento direto estrangeiro (IDE)".

Podemos ainda evidenciar, a Agência Nacional de Inovação (ANI), Instituto de Apoio às PME e à Inovação (IAPMEI), Agência Portuguesa de Investimento (API), Fundação para a Ciência e a Tecnologia, entre outros, como os agentes que mais contribuem para a I&D, inovação e empreendedorismo em Portugal.

De acordo com o relatório da Agência Nacional de Inovação (2019), Portugal demonstram que o desempenho do SNI tem vindo aumentar e isso verifica-se pelas posições que Portugal tem alcançado nos rankings internacionais.

Recentemente, surgiu o conceito de Sistema de Inovação Regional (SIR), resultante de trabalhos realizados por investigadores regionais, cuja relevância recai na proximidade geográfica e no papel importante do conhecimento tácito, como aspetos principais para agregação de atividades económicas orientadas para a inovação (Almeida, Figueiredo, & Silva, 2011).

O desempenho de Portugal é fruto de um SNI com número relevante de intervenientes, tais como instituições públicas, empresas, instituições de ensino e investigação, de apoio tecnológico e interface. Para isto pesa também a melhoria dos processos e competências de avaliação das instituições de investigação, a dinâmica dos processos de difusão de determinadas áreas de forro tecnológico, a experiência das instituições públicas na conceção e execução dos programas operacionais (PO) e, ainda, o desenvolvimento de grupo de empresas inovadores e internacionalmente competitivas.

Pode-se enumerar, segundo Godinho e Sérgio (2003), alguns aspetos negativos no que toca ao SNI Português, como a inexistência de orientação estratégica orientada para o futuro, as fracas ligações por parte das instituições do SNI capaz de acumular, sedimentar e desenvolver conhecimentos tecnológicos, a ausência de competências internas de algumas organizações e, por fim, a ausência de uma política de inovação coerente e transversal.

2.3 Distritos industriais

No início do seculo XX, os distritos industriais inspiraram-se pela "atmosfera industrial" descrita por Alfred Marshall (1890). Destacam-se como os que mais contribuíram para o desenvolvimento local e regional, por aglomerarem pequenas e médias empresas, com uma dinâmica e sinergia que lhes atribuiu vantagem competitiva. Este conceito origina dos trabalhos de investigação de Alfred Marshall sobre a economia britânica (Belussi & Caldari, 2009).

O conceito despertou o interesse dos investigadores, durante as décadas de 1980 e 1990, com o sucesso dos distritos industriais da "Terceira Itália". Segundo Becattini (2002), alguns investigadores focaram-se na capacidade de inovação de algumas pequenas e médias empresas italianas, como é o caso da região da Emilia-Romagna, que superavam o modelo de produção fordista, em declínio. Assim, esta indicação empírica surgiu do desenvolvimento industrial Italiano na formação de alguns distritos industriais ligado a vários setores como: o têxtil, confeção e mobiliário.

Com base na noção de distrito industrial de Alfred Marshall, Giacomo Becattini (2002), define distritos industriais como "a entidade socio-territorial caracterizado tanto pela presença ativa de uma comunidade de pessoas, como uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico". A existência de indivíduos com características e valores comuns e a concentração de empresas são fatores preponderantes para que haja um desenvolvimento destes distritos.

Assim, os distritos industriais são compreendidos como um aglomerar de pequenas e médias empresas que desenvolvem produtos ligados ao mesmo setor, realizam intensamente trocas de informação, resultados e vincam em si uma cultura local que se reflete no tipo de produto e em inovação, *branding* e marketing. A troca de informação e de resultados entre os intervenientes é proveniente do conhecimento acumulado e das relações existências das empresas do distrito industrial ao longo do tempo.

Houve preocupação em fazer os distritos ceder à globalização, já que as empresas estavam a alargar as suas redes de produção e distribuição a nível global. No entanto, é de referir

que os distritos resistiram melhor aos desafios da deslocalização e globalização dada a combinação de diversos fatores, como (Pessoa, 2014):

- Aglomeração das empresas em determinado território, origina uma redução de custos de transação entre empresas e há rápida difusão de conhecimento;
- Ambiente concorrencial entre as empresas, fazendo com que a informação circule rapidamente e as empresas procurem soluções para manter a competitividade;
- Benefícios económicos e de localização dentro da aglomeração – fabricantes conseguem estar próximos dos recursos que necessitam;
- Existência de uma produção focada na qualidade e não na quantidade;
- Destaque para a inovação e processo de produção;
- Manutenção de habilidades técnicas – a acumulação de conhecimento e a concentração na atividade económica dominante faz com que a mão-de-obra se torne mais especializada.

Segundo Amin (2003), os distritos industriais são ambientes de aprendizagem específica, equipados para adaptação continua e progressiva dentro de determinados segmentos de mercado por meio da mobilização de laços informais e conhecimento tácito. Exemplo disso, é o Motor Sport Valley, que é uma aglomeração regional da indústria britânica de automóveis num raio de 80 km, que possui um volume de negócios anual estimado em 4,6 biliões e que dá lugar a mais de 38 mil funcionários. A disseminação de conhecimento é enraizada pelo facto de os trabalhadores permanecerem cerca de 3 anos e meio por empresa, sendo a taxa anual de rotatividade próxima de 10%. Por outro lado, pode-se afirmar que Motor Sport Valley é uma comunidade onde a troca de informação, a relação fornecedor-cliente e a interação social são elementos chave para ser região líder, a nível mundial, em desportos motorizados (Motorsport Industry Association, 2000).

2.4 Clusters

As aglomerações, concentrações, geografias e indústrias já fazem parte do cenário económico antes da Revolução Industrial, sendo consideradas uma tendência estratégica predominante no desenvolvimento das economias locais e regionais (Porter, 1998).

As economias de aglomeração, são fundamentais e permitem às empresas inovar continuamente e obter ganhos de eficiência na sua produtividade quando estas se encontram numa situação de proximidade. Esta promoção, tem como objetivo a partilha de linguagem, normas e valores culturais. Por norma, esta situação não acontece quando o conhecimento é codificado (Morgan, 2004). No mesmo sentido, Gertler (1995) desenvolveu o "*being there*", que nos remete para a importância dos contactos pessoais e presencias nas dinâmicas de inovação. É através deste tipo de ambiente que o conhecimento se torna um fator essencial na qualificação e especialização dos indivíduos, nos procedimentos e rotinas das empresas e ainda no próprio ambiente local.

Quando falamos de aglomerações, implicitamente falamos no conceito de distritos industriais de Alfred Marshall. Através de deste autor, e do impacto do seu conceito de distritos industriais, surgiram diversas teorias e pesquisas, como o modelo de diamante de Porter, o "*core-periphery model*" de Krugman's (1991) e o argumento de inovação dos estudos nórdicos de Coke (1992) e Asheim *et al* (2011); estes ajudaram a fomentar a sua ideia. No entanto, destaca-se que foi a análise de Michael Porter por tornar o conceito de cluster um fenómeno de importância na economia regional. Segundo Porter (1998), clusters são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas entre si pertencentes a um domínio concreto que para além de competirem entre si, também cooperam umas com as outras. Esta teoria surge de duas tendências contraditórias nos negócios internacionais, onde, por um lado, existiu uma globalização da atividade económica, e, por outro, houve uma tendência de localização em algumas indústrias (Enright & Roberts, 2001).

Apesar do aumento da globalização dos mercados por meios de transportes e comunicações que eram mais rápidos e mais baratos, ainda existiam aglomerados que controlavam não só os mercados locais, mas também os globais. Assim sendo, podemos exemplificar com o caso de Silicon Valley, na Califórnia, onde estão sediadas várias empresas de renome da alta tecnologia. Segundo, Porter (1998), o conhecimento, os relacionamentos e as motivações disponíveis localmente são a chave para se alcançar uma contagem competitiva sustentável.

Os clusters são baseados em quatro fatores chave da competitividade (Porter, 1990), surgindo desses fatores o modelo "Diamante", para determinar as vantagens competitivas obtidas pelas empresas. Este modelo é caracterizado por:

- **Condição de fatores necessários para produção –** mão-de-obra especializada, infraestrutura especializada e por vezes desvantagens seletivas que impulsionam a inovação;
- **Condição de procura interna –** clientes exigentes que fazem com que as empresas tenham necessidade de inovar;
- **Indústrias relacionadas, indústrias fornecedoras competitivas a nível internacional –** criam infraestruturas de negócios e estimulam indústrias de inovação e *spin-off*;
- **Contexto de estratégia** das empresas, rivalidade da indústria, rivalidade local entre as indústrias que é mais motivadora que a concorrência estrangeira e uma cultura local que influencia as atitudes em à inovação.

Michael Porter (1990), inclui ainda dois importantes parâmetros para o desenvolvimento de um ambiente competitivo, que são:

- **Governo –** tem como papel dinamizador atividade económica, no entanto, pode influenciar cada uma das características do modelo, tanto positivamente ou negativamente;
- **Acaso –** fenómeno não controlado pelas empresas em que muitas oportunidades de aumentar a vantagem competitiva das empresas surgem do acaso, exemplificativamente em invenções, tecnologias disruptivas, crises ou alterações do mercados financeiros e acontecimentos/decisões políticas.

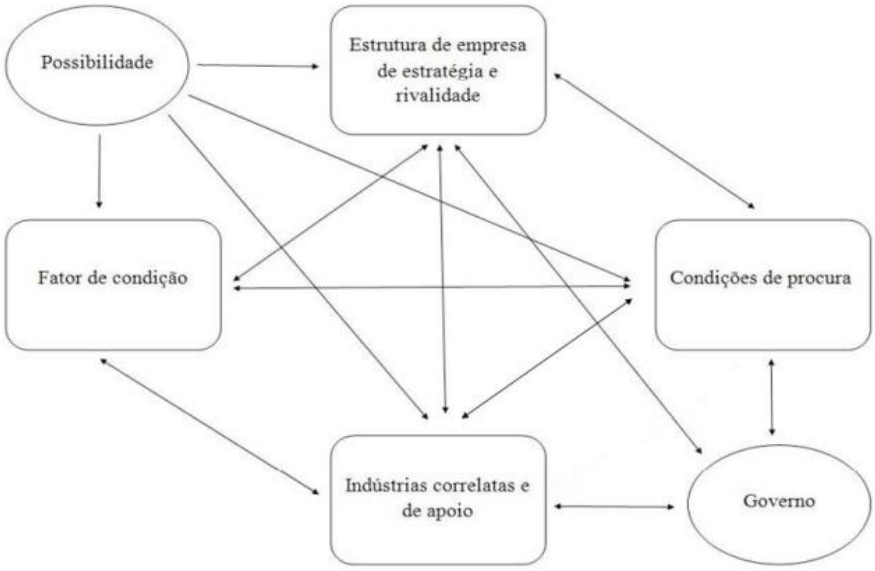


Figura 1 – Modelo do diamante de Porter (1998)

Neste modelo, quando todos os seus elementos chaves funcionam corretamente e em concordância uns com os outros, vão trazer benefícios que fluem em vários sentidos. Caso, um dos elementos chaves falhe os outros vão falhar da mesma forma.

A maioria dos clusters inclui, produtores e fornecedores especializados, associações comerciais, universidades, governo e instituições financeiras. O espaço geográfico claramente definido é importante por permitir a disseminação de conhecimento através de relações diárias entre participantes (Porter, 1998). O mesmo estudo evidência que este tipo de aglomeração alcança vantagem competitiva e consequente aumenta da produtividade das seguintes formas:

- Acesso a trabalhadores experientes e especializados, o que faz com que os custos de pesquisas tecnológicas e transação sejam mais baixos (Porter, 1998, p.81);
- Acessos a fornecedores especializados, o que gera custos mais baixos de transação e reduz a necessidade de grande armazenamento de stocks e fornece acesso fácil a serviços auxiliares especializados (Porter, 1998, p.81);
- Informação especializada (informações técnicas e competitivas do mercado) que vão ser difundidas para e entre empresas do cluster (Porter, 1998, p.81);
- Complementaridade entre os membros, ou seja, um bom desempenho de um membro pode impulsionar o sucesso de outro;

- Colaboração com instituições e bens públicos, onde o investimento do governo em educação e treinamento é utilizado para aperfeiçoar e as habilidades dos trabalhadores;
- Motivação e rivalidade, origina um melhor desempenho a nível geral. (Porter 1998, p 83).

Assim sendo, os clusters devem disponibilizar infraestruturas que atraem fornecedores especializados e trabalhadores qualificados. Desta forma, vai fazer com que haja disseminação de tecnologia e conhecimento e uma redução nos custos de transação entre as empresas localmente concentradas (Lublinski, 2003). Porter (1998), complementa afirmando que, num cluster existe uma maior oportunidade para entender e compreender as necessidades do mercado e de negócio, conseguindo assim, introduzir com maior rapidez novas inovações e processos.

Para compreender melhor abordagem dos Clusters, deve entender-se que foram várias as descrições associadas a estes. Algumas delas, afirmam que os clusters podem variar de uma única cidade, um país ou até uma rede internacional, assumindo diversas formas, dependendo da sua profundidade e desenvolvimento (Johnston, 2003).

Apesar de haver várias tipologias de clusters, Marceau (1999) identifica três tipos de clusters:

- *Horizontal* cluster – pequenas e médias empresas num setor industrial que competem e colaboram entre si;
- *Webs* cluster – os relacionamentos estabelecidos entre grandes empresas e os seus principais fornecedores, agrupando-se e trabalhando, não para uma indústria, mas para uma empresa líder;
- *Virtual* cluster – a localização pode não ser importantes neste tipo de clusters, uma vez que, em alguns casos não existem ligações entre as empresas, com a exceção de vendas para os mesmos clientes;
- *Emerging* cluster – as empresas usam uma base ou necessidades de recursos comum, todavia existem poucas interações. As interações observadas apenas se desenvolvem entre empresas envolvidas na inovação e na produção. Os clusters

emergentes também podem desenvolver vínculos comprador-fornecedor entre empresas com quem anteriormente negociavam.

Os clusters podem ainda ser de diferentes géneros:

- *Top-Down* (cima para baixo) – o cluster tem origem em investimentos públicos, como do governo por exemplo, e assumem toda a gestão do cluster de modo aumentar a competitividade local. Estes tipos de cluster são normalmente apoiados por fundos públicos (Mueller & Jungwirth, 2014);
- *Bottom-up* (baixo para cima) – neste caso o cluster tem origem das empresas que procuram retirar benefícios das redes e das interações estabelecidas entre si. As empresas comprometem-se a pagar taxas de associação do cluster, cobrindo assim os custos de gestão do cluster (Wilkinson & Young, 2002).

De referenciar que os clusters, além destes géneros, podem ainda ser uma combinação dos dois.

Em suma, é evidente que não existe um modelo único e padrão de cluster e o que sabemos é que cada país, cidade ou região possui um conjunto distinto de clusters, de acordo com o seu histórico e características (Johnston 2003). Apesar dos benefícios associados aos clusters, estes não constituem soluções absolutas. Existem fatores de risco, como mudanças ambientais, descontinuidades tecnológicas, demasiado envolvimento do governo e o excesso de concentração geográfica, que poderão levar ao desaparecimento e/ou à inoperacionalidade de clusters competitivos (Porter, 1998, p.85).

2.5 Valoração de base territorial

Em diversos estudos de desenvolvimento urbanos e regionais, os processos de inovação focaram-se numa valoração mais técnica de mercado que eram impulsionadas pelas mudanças tecnológicas, produção inovadora e pela mobilidade de bens e serviços (Moulaert & Sekia, 2003; Asheim, Boschma, & Cooke, 2011).

No entanto, essas perspetivas ligadas à produção foram contestadas, por, alegadamente, apenas abordarem os sistemas de produção explicando de forma pouco concreta como os novos produtos e serviços adquirem valor económico (Hugues & Crevoisier, 2016).

Além disso, estas conceções mostram a importância das atividades culturais e criativas nas quais os utilizadores/consumidores são apontados como impulsionadoras de inovação, regeneração e crescimento regional (van Oort, 2008).

Grabher, Ibert & Flohr (2008), demonstra que o consumo deve ser um processo essencial na criação de valor, por um lado; por outro, destaca que não são apenas os produtores que aproveitam o conhecimento significativo dos clientes inteligentes, mas também os consumidores finais são tidos como produtos das suas experiências.

Para Von Hippel (2009), os processos de inovação centrados nos utilizadores oferecem mais vantagens do que os modelos tradicionais, centrados nos fabricantes. Segundo vários estudos estes utilizadores são os primeiros a desenvolver a maioria dos produtos industriais e de consumo, indo desde o desenvolvimento de software à produção de equipamentos médicos e desportivos. Assim, foi compartilhada a noção que o valor económico é obtido através de um processo social dinâmico, onde diversos intervenientes, produtores, consumidores e intermediários, se envolvem na valoração, modificação e configuração dos produtos e/ou serviços (Hauge & Power, 2013).

Desta forma, segundo Jeannerat (2013), podemos salientar três dimensões analíticas centrais de valoração do mercado:

- A primeira dimensão resulta de um processo de qualificação baseado num posicionamento dinâmico que envolve relações de cooperação, competição e influência entre os produtores, intermediários e consumidores;
- A segunda dimensão chama atenção para como o posicionamento entre intervenientes e objetos é legitimado contra os princípios particulares de equivalência partilhada, ou seja, o mercado não é considerado apenas um lugar de interações, mas também é considerado como um contexto socioeconómico

governado por convenções de qualidade especificas nos quais os atores justificam as suas ações e discursos;

- A terceira dimensão destaca a construção transacional do valor de mercado, ou seja, os mercados organizam-se em torno da construção social proporcional entre o objeto e a sua contrapartida.

Assim sendo, valoração de mercado é o processo de qualificação, orientado por valores e convenções de qualidade especificas, onde os intervenientes se referem às atividades de inovação, produção e consumo (Beckert, 2009).

Através desta abordagem podemos distinguir três tipos de processos de valoração de mercado para produtos e inovações. Cada um destes parâmetros atua em geografias diferentes: valoração técnica, experimental e de identidade (Jeannerat, 2013).

No processo de **valoração técnica**, o valor técnico é atribuído a um bem ou serviço de acordo com as suas características funcionais ou técnicas. Neste tipo de valoração, os consumidores procuram qualificar os atributos técnicos dos diferentes produtos, mantendo-se indiferentes à identidade do produtor ou vendedor. Os sinais de qualidade do produto são fornecidos por padrões técnicos resultantes da relação entre produtor e utilizador. Tem-se, assim, um processo de objetivação, onde o valor está diretamente relacionado com a capacidade de um produto/serviço conseguir resolver um problema concreto com melhorias objetivas. Esta objetividade e formação de valor, em grande parte, depende das competências das empresas e das suas parcerias com centros tecnológicos, que vão permitir que sejam desenvolvidos melhores produtos que atendem às necessidades dos utilizadores. Neste contexto, a inovação tecnológica é entendida como forma primordial para o desenvolvimento de melhorias no processo produtivo das indústrias, impulsionando a requalificação técnicas dos objetos e fornecer novas características técnicas a um produto ou serviço. O tipo de valoração técnica, envolve ainda um processo de comercialização específico, "*commodification",* no qual o produto é o objetivo das transações de mercado onde os produtores e os utilizadores colocam as suas relações interpessoais de lado, de forma avaliar e estabelecer uma contrapartida financeira.

Já no processo de **valoração experimental**, o resultado depende essencialmente da experiência que o consumidor alcança em ambientes memoráveis e exclusivos e não dos atributos funcionais. Como exemplo disso, o valor atribuído a um café comprado na Praça de São Marcos em Veneza, não depende da qualidade ou da rapidez da entrega do café, mas sim, da experiência auferida pelo consumidor. Os atributos do bem ou de um serviço, apenas suportam a experiência alcançada pelo consumidor (Pine & Gilmore, 1999). Nesse caso, o processo não é um processo objetivo, mas sim um processo que resulta de uma relação mútua entre o vendedor e o comprador. Os produtores por si só, tornam-se elementos secundários e apenas gerem as atividades de forma oferecer aos consumidores um cenário perfeito. As inovações com valor experimental deixam de ser meramente técnicas e passam a envolver a oferta de novas e inovadoras experiências (Carvalho & van Winden, 2017). A intermediação ocorre com atração dos consumidores para uma fase específica, tendo os meios de comunicação social e os eventos um papel fundamental neste processo, como por exemplo, um festival organizado com tema "80's", onde todos os participantes estão orientados para esse espaço temporal, através de atividades, decoração, gastronomia, concertos, etc. Para Jeannerat (2003), a qualidade dos serviços e produtos está associada à qualidade do local, ou seja, os locais não sistemas de produção, mas sim de preparação para fazer com que o consumidor usufrua de uma experiência única e memorável. Assim sendo, segundo Pine e Gilmore (1999), estimular, inovar a experiência do consumidor é a principal alavanca da inovação na valoração experimental. A própria experiência em si, é o objetivo da transação do mercado e esta recebe a sua contrapartida monetária antes da sua conquista.

Por último, a **valoração baseada na identidade**, pode ser considerado a autenticação de uma origem idealizada atribuída aos produtos do mercado e aos seus intervenientes. Neste tipo de valoração o valor económico é obtido através da valorização dos consumidores face aos valores e ideias que um produto incorpora ou representa. Hetherington (1998), define identidade como necessidade pertencer a uma comunidade, com base na empatia e na identificação de indivíduos com tendências similares. Os processos de valoração que são focados na identidade, não dependem de valores técnicos ou experimentais, mas sim do reconhecimento dos produtores e consumidores que ditam as tendências (Carvalho & van Winden, 2017). Exemplo disso, é a intensa campanha internacional liderada pela Federação da Indústria de Relojoaria Suíça contra a falsificação, com o slogan: - "*Fake watches are for*

fake people: Be authentic. Buy real", (Jeannerat 2013). Os consumidores são vistos como comunidades especificas, com padrões de consumo, estilos de vida e valores próprios que os coloca num segmento particular. Através desta abordagem, percebemos que os consumidores não ficam indiferentes ao local de origem dos produtores. Isto deve-se à transmissão de sinais e mensagens culturais específicas. A importância económica de um produto é alavancada quando existe associação a locais cuja sua essência vai de encontro ao que os produtores pretendem transmitir. De acordo com Pike (2015), as interações entre os sistemas de consumo e produção não são apenas locais, ou sejam estes processos ocorrem em configurações multicanais, dado o aumento da mobilidade dos produtores e a distribuição geográfica das comunidades de consumo. Em suma, este tipo de avaliação não é um regime de avaliação específico e tem de ser visto como um regime de avaliação que articula avaliação técnica e avaliação experimental (Carvalho & van Winden, 2017).

	Valoração técnica	**Valoração experimental**	**Valoração baseada na identidade**
Qualificação	Objetivação dos produtos	Experimentação	Autenticação de um status original
Relação comprador-vendedor	Produtor-Utilizador	Estagiário - Convidado	Fundador-Conhecedor
Aprendizagem e Inovação	Produção tecnológica	Experiência/ Surpresa	Origem idealizada
Intermediação	Certificação-Distribuição	Atração	Iniciação
Comercialização	Compra final	Taxa de admissão	Ritual
Território	Produção local	Co-localização	Interação sistemas de produção e consumo

Tabela 1 – Avaliação técnica, experiencial e baseada na identidade, adaptado e traduzido de Jeannerat (2013).

2.6 Resumo da abordagem e quadro conceptual de pesquisa

Compreendendo as abordagens concetuais acimas referidas, destaca-se a abordagem concetual de valoração de base territorial, que salienta três distintas formas de valoração económica: técnica, experimental e de identidade. Estas diferentes formas de valoração, apresentam-se, assim, como um complemento às abordagens sobre os clusters, SNI e

distritos industriais. Isto porque se concentram apenas nas abordagens aos sistemas de produção, com base nas interações entre os intervenientes locais, na aprendizagem e na disseminação de conhecimento.

Através desta abordagem mais recente, é realçada a importância de como as conexões construídas entre o sistema de produção e sistema de consumo criam valor para os novos produtos, serviços e inovações. Nesta abordagem, os consumidores interagem ativamente na avaliação, modificação e configuração de novos produtos e inovações. O consumo não é abordado com um fator exógeno, mas sim como um fator que é construído através das interações entre produtores e consumidores.

Assim sendo, com esta dissertação pretende-se entender como os diversos intervenientes da indústria do *surf* interagem entre si, como os produtos obtêm valor económico e em que geografia essa valoração ocorre. Para tal, estas interrogações vão ser exploradas através de dois casos ligados diretamente à indústria do *surf*, em que, para cada caso, utilizar-se-á três formas distintas de valoração para organizar assim as evidências empíricas.

3. Contexto de Investigação e metodologia

3.1 O *surf*: História, indústria, inovação e valoração

Apesar da não estar exatamente datado o início da prática desta atividade, os teóricos especulam que a arte de surfar teve início com a migração dos polinésios para a Indonésia, Tahiti e Hawaii. O Hawaii tornou-se assim, desde muito cedo, o epicentro do *surf* mundial, enraizando no seu povo a arte de dominar uma prancha em pé. Existem evidências que colocam os peruanos na vanguarda do *surf*, ao afirmar-se que surfavam nas ondas com uma prancha feita de canas, retornando à costa depois da pesca (Surftotal, 2014).

Em 1778, o capitão James Cook, maior explorador marítimo da época, documentou, durante a sua terceira e última viagem ao Pacífico, uma observação da prática do *surf* entre os povos indígenas locais no Hawai (Warshaw, 2010). Através desse relato, o *surf* sofreu uma atrocidade no seculo IXX, por parte dos missionários Calvinistas da Grã-Bretanha. Estes chegaram ao Hawai e, por questões ideológicas, desaprovaram a prática da atividade, quase que a extinguindo.

Duke Kahanamoku redescobriu e relançou a atividade, colocando o *surf* nas bocas do mundo. Em 1912 sagrou-se campeão de natação nos jogos olímpicos e viajou por diversos países, exibindo a nova modalidade que rapidamente ganhou notoriedade (Warshaw, 2010). A modalidade foi popularizando e crescendo gradualmente; por volta de 1920 foram organizadas as primeiras competições relevantes, pelas mãos de Tom Blake, reconhecido como um dos pioneiros da modalidade (Surftotal, 2014).

Quando falamos de *surf*, não podemos deixar de referir a Austrália, como o país e parte do continente com mais quilómetros de costa surfável do mundo. A Billabong, Rip Curl e QuickSilver, são três marcas de renome, criadas na Austrália; representam e influenciaram a revolução do *surfwear* na indústria do *surf*. As "big three", como estas marcas se reconhecem, são reflexo da sua capacidade de inovação, criação de produtos com elevada qualidade e fortes sinergias organizacionais (Stewart, *et al.*, 2008).

A cultura do *surf*, está a ganhar uma amplitude cada vez maior, aumentando assim os praticantes. O facto de ser um desporto que não exige muito treino e muito equipamento, faz com que as pessoas tenham interesse em experimentar (Washaw, 2010).

Atualmente, segundo o último relatório da Internacional Surfing Association (ISA), existem em todo o mundo cerca de 23 milhões de praticantes da modalidade (Surftotal, 2019). A modalidade continua a crescer a um bom ritmo e prova disso é que a indústria global do *surf* foi avaliada em 3,1 biliões em 2020 e estima-se que chegue até 2027 aos 3,9 biliões (Global Industry Analysts, 2020).

É principalmente na Austrália e na Califórnia que se situam os principais sistemas de produção, relacionados com a indústria do *surf*. Estes agrupamentos de sistemas de produção, são explicados através da inovação territorial que nos remete a vários estudos, sobre os clusters australianos (Logue, Argent, & Warren, 2015; Stewart, *et al.,* 2008).

Os vários estudos sobre este tema, dizem-nos que a evolução desta indústria local é alavancada pela combinação de *surf* de qualidade em toda a costa australiana. Pesa o facto de Austrália ser o país com mais quilómetros "surfáveis" do mundo (Stewart, *et al*., 2008). Uma cultura de *surf* estabelecida, acessibilidade imediata a fornecedores que possuem material de alta qualidade e ainda a forte presença de surfistas de elite, também reforçam o peso económico desta indústria.

Os clusters locais da indústria do *surf*, são um modelo "pós-fordismo", mais concretamente um setor de pequena escala que responde rapidamente às necessidades do mercado (Logue, Argent, & Warren, 2015). Normalmente estes clusters começam com um número pequeno de empresas, mas com o passar do tempo vão construindo novos negócios que, apesar de serem de dimensão reduzida desempenham um papel fundamental na geração de rendimentos económicos para os negócios de fabricação de material de *surf*. Estes negócios promovem emprego, contribuindo para a formação de mão-de-obra especializada e ajudam a promoção da região.

Para ilustrar o fenómeno de clusterização, podemos olhar para o caso das marcas Rip Curl e Quicksilver, que eram dois pequenos fornecedores de equipamentos de *surf* da região de Torquay, mas que neste momento são duas das maiores marcas mundiais de roupa de *surf*. De salientar que o sucesso, crescimento, valorização contínua dos produtos e serviços de diversas marcas advém não só do sistema de produção, mas também de um processo social e dinâmico de valoração no qual diversos atores se juntam e mobilizam recursos para atribuir valor socioeconómico aos vários produtos, bens e serviços.

É importante acrescentar que a literatura sugere que as marcas e produtos diferenciam-se e valorizam-se por diferentes meios: design único, gama alargada de oferta, introdução de novas tecnologias e de novas funcionalidades aos seus produtos, comercialização em *surfshops* reconhecidas pelos praticantes e não praticantes da modalidade, patrocínio de vários eventos, entre outros (Stewart, *et al.*, 2008). Em muitos casos também são utilizados os praticantes da modalidade altamente reconhecidos para tornarem as marcas e os seus produtos credíveis aos olhos dos consumidores. Foi o caso da Quicksilver que em 1990 que fez do Kelly Slater, surfista da esfera mundial, a sua imagem de marca (Stewart, *et al.*, 2008).

Para conhecer melhor os intervenientes e as relações necessárias para valorização dos produtos e serviços, apresenta-se de seguida uma lista de atividades económicas em que a modalidade tem maior impacto.

- Alojamento turístico/*surf camps* perto de zonas propícias ao *surf*;
- Bares e restaurantes perto das praias são beneficiados pelos surfistas e pelos que praticam a modalidade durante tudo o ano e pelos clientes que a modalidade atrai;
- Empresas produtoras e fornecedoras de material de *surf*;
- Escolas de *surf*, que para alem de oferecerem uma experiência que fazem com que os simpatizantes da modalidade aprendam de forma rápida e fácil a manobrar uma prancha;
- Universidades locais que contribuem constantemente para o avanço da inovação e da tecnologia;

- Eventos e campeonatos que dão visibilidade e retorno financeiro às regiões e ao tecido empresarial local;
- Surfistas locais, *"Surf Heroes",* que contribuem muitas das vezes para o aperfeiçoamento das técnicas utilizadas na construção de pranchas, fatos e outro tipo de material mais técnico;
- *Media* e meios de comunicação que marcam presença nos eventos da modalidade, promovem a região e os atletas nacionais;
- Centros de treino de alto rendimento, que estão vocacionados para aperfeiçoar as técnicas de treino dos atletas e que formam excelentes atletas capazes de representar tanto a região como o país.

A imagem abaixo apresentada, permite-nos perceber que dentro de um cluster existem várias relações entre os intervenientes dos sistemas de produção e os sistemas de consumo.

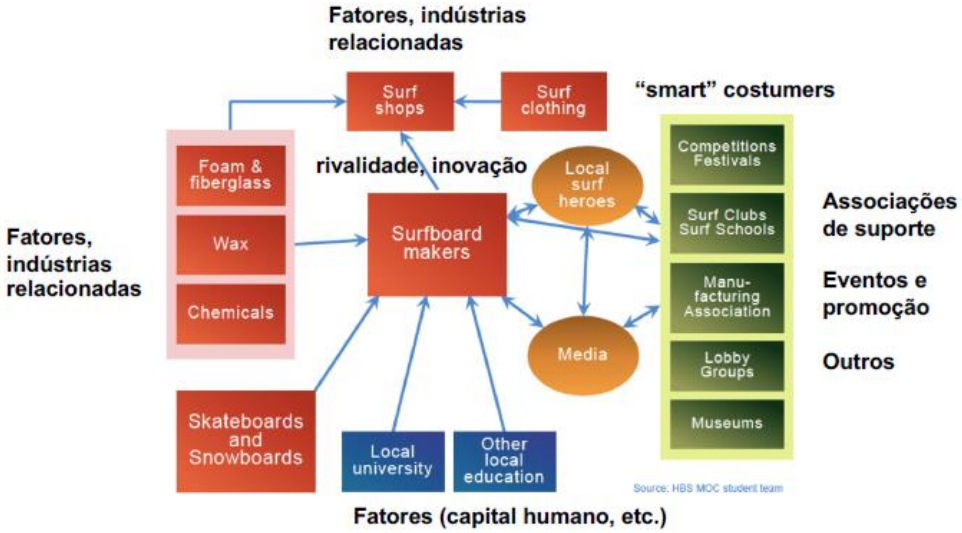


Figura 2 – MOC Network (2013), Californian *Surf* cluster

3.2 Metodologia

A Metodologia, é definida como o estudo de uma organização e das várias etapas a serem alcançadas para que seja realizada uma pesquisa e ou estudo. Com isto, existem três tipos de metodologias de investigação diferentes que podem ser utilizadas numa pesquisa científica: método de investigação qualitativa, quantitativa e mista.

O método de investigação qualitativa, segundo Patton (2015), preocupa-se com os aspetos que não podem ser quantificados, como a compreensão de problemas e análise dos comportamentos e atitudes. Neste tipo de investigação é necessário desenvolver uma certa relação de empatia com os envolvidos durante o estudo e ainda é importante entender as diversas opiniões e pontos de vista (Bogdan & Biklen, 1994). A metodologia quantitativa, segundo Creswell (2009), tem como objetivo a identificação e apresentação de dados e evidências que se podem verificar. Os resultados podem ser quantificados, sendo este tipo de investigação conhecido pela sua objetividade. A metodologia mista, como o nome indica, utiliza os dois tipos de investigação, a qualitativa e a quantitativa. A utilização destes dois métodos permite uma recolha mais abrangente de informações, cujo objetivo é ter uma análise mais concreta e mais consistente. Assim sendo, acharam por bem combinar e utilizar em simultâneo os dois métodos de forma a usufruir das vantagens de cada um.

A metodologia a aplicar na dissertação terá como base a metodologia qualitativa, com objetivo de responder às questões estabelecidas face ao *gap* de literatura existente a incidir neste tema. Acredita-se que esta ideia se adequará melhor no sentido de, cruzando a minha formação académica, com o assunto em estudo, formular uma opinião, um comentário, um parecer, fundamentados e que espelhem um conhecimento original e inovador sobre a questão.

O contexto desta investigação é perceber quem são os principais participantes da indústria do *surf*, quais as relações estabelecidas entre eles e entender como e quando ocorrem os processos de valorização a nível técnico, experimental e identitário. Estes processos influenciam a renovação dos sistemas de produção.

Recorrendo à literatura analisada sobre as questões de investigação levantadas, estudos de diversos autores, como, Carvalho & Winden (2017), Logue, Argent & Warren (20015) e Stewart, *et al.* (2008), são bons exemplos de estudo que utilizam os métodos de investigação qualitativos. Para entender de que forma estes casos se relacionam e organizam as conexões entre os sistemas de produção e consumo, irei utilizar o caso de duas marcas ligadas diretamente à indústria do *surf*, uma inerente ao *surfwear* mais concretamente aos fatos de *surf*, a Deeply, e a outra especializada na produção de pranchas de *surf* e vestuário ligado ao

lifestyle surfista. A escolha destas duas marcas, prende-se ao facto de serem casos totalmente distintos, ao nível dos produtos, da presença em ecossistema, público-alvo e História.

Para cada situação mencionada anteriormente, esmiúçam-se as perguntas de investigação, para compreender o desenvolvimento, as operações e as ligações estabelecidas entre os intervenientes. Posteriormente proceder-se-á à comparação das várias análises efetuadas. De forma a credibilizar a investigação elaborada, decidi utilizar tipos de inovações de produtos que estejam presentes no mercado há pelo menos dois ou três anos.

No que diz respeito à recolha de dados, irão ser utilizadas fontes primárias. Este tipo de levantamento de informação vai ser feito através de entrevistas a um ou dois representantes dos estudos. As entrevistas foram semiestruturadas, para no decorrer da entrevista, caso seja necessário, incluir outro tipo de elementos ou temas mais relevantes. Com o objetivo de ser elaborada uma análise mais consistente das entrevistas, estas foram gravadas e transcritas, com o conhecimento prévio do entrevistado, naturalmente **(Guião em anexo).**

Por último, vai ser feito tratamento e análise da informação recolhida na etapa anterior, ou seja, para cada estudo de caso vão ser comparadas as relações existentes entre os diferentes intervenientes. De forma a aumentar a validade, confiabilidade, precisão e consistência dos resultados obtidos através das entrevistas, vão ser utilizadas técnicas de triangulação, usando os princípios de Hammersley (1992), que defende a importância de usar estas técnicas nas pesquisas, que utilizam investigação qualitativa. Para que isso aconteça as informações obtidas das entrevistas vão ser comparadas com fontes secundárias, publicações, revistas, websites e blogs especializados em *surf*.

4. Análise Empírica

4.1 *Surf* em Portugal

Quando falamos de *surf* e respetiva História em Portugal, recuamos até a segunda metade do século XX. No início da década de 1960 surgem as primeiras pranchas modernas que foram adquiridas em França por Pedro Lima, pioneiro da modalidade em Portugal (Surfertoday, 2010) .Naquela época, o *surf* em Portugal era desconhecido e não havia uma noção das dinâmicas e características da modalidade.

Após o 25 de abril de 1974, o número de surfistas disparou, causando um *boom* do *surf* em Portugal e a modalidade começou a ser praticada em toda a costa Portuguesa; ano após ano, o número de apaixonados pela modalidade continuou a aumentar.

É importante ainda salientar, alguns dos grandes marcos históricos feitos do *surf* em Portugal:

- 1987 - Portugal marca presença no Campeonato Europeu de *Surf*, em França;
- 1988 – É criada a Federação Portuguesa de *Surf* (FPS);
- 1989 - Realizam-se o Circuito Nacional de *Surf*, o Campeonato Europeu de *Surf* por equipas, o Campeonato do Mundo de *Surf*;
- 2000 - Tiago Pires, mais conhecido no mundo do *surf* como "Saca", afirmar-se entre a elite mundial do *surf* e consegue o 2º lugar numas das provas mais emblemáticas no Hawaii;
- 2008 – O surfista português "Saca", passa a estar entre os 44 melhores surfistas do mundo e entra em prova para disputar o Circuito Mundial do *Surf*;
- 2010 - A praia dos "Supertubos" em Peniche, acolher uma etapa do circuito mundial do *surf* (Lima, 2012).

É a partir de 2012 que Portugal passa a ser considerado um destino obrigatório na prática do *surf*. Garret MacNamara bate, nesse ano, o recorde da maior onda surfada em todo mundo na Praia do Norte na Nazaré. Um marco indelével na História do *surf*, acontecido em Portugal.

De acordo com um artigo publicado no site Meo BeachCam sobre o evento *Surf* Out Portugal, Paddy Cosgrave (Meobeachcam, 2019), fundador de um dos maiores eventos tecnológicos da atualidade - Web Summit - afirmou que "Na última década, Portugal tornou-se um país muito convidativo. Vejo Portugal como a Califórnia da Europa. É onde todos querem estar". A afirmação de Paddy Cosgrave resulta da qualidade das ondas em toda a costa portuguesa, através de condições climatéricas adequadas à prática da modalidade durante todo ano, a notoriedade dos eventos organizados (World Surf League, Rip Curl Pro, Surf Out Portugal, etc.), entre outras tantas vantagens competitivas, como por exemplo, possuir um património cultural e gastronómico riquíssimo.

Segundo o Jornal Económico, Francisco Rodrigue (Jornaleconomico, 2018), presidente da Associação Nacional de Surfistas (ANS) e organizador de várias provas nacionais, afirma que a indústria do *surf* teve um impacto económico em Portugal de 400 milhões de euros, em 2016. O turismo, a hotelaria e restauração, os campeonatos, a produção de equipamento, *surfshops* e as escolas de *surf*, são os principais agentes, que além de potenciarem a indústria do *surf*, elevam o seu impacto no desenvolvimento e na geração de riqueza em Portugal, de uma forma sustentável. Com isto, Portugal tem a possibilidade de fazer crescer o seu já relevante mercado turístico, enfatizado a nível mundial, contribuindo para o seu crescimento económico através da dinamização de vários negócios relacionados com a indústria do *surf* (Nunes, 2011).

4.2 Deeply

A Deeply, marca portuguesa de *surfwear,* já conta com uma história de 16 anos no mundo dos desportos aquáticos. Foi criada em 2004 para acompanhar a expansão e ser uma marca exclusiva SportZone, uma das maiores empresas de retalho de Portugal. Em loja prevaleciam os meios de venda tradicionais, destinados ao cliente de oportunidade.

A marca, que integra o Grupo Sonae, foi fundada por um grupo de surfistas com o intuito de criar uma marca diferente no mundo do *surf*, com um ADN poderoso, capaz de transmitir a paixão que sentiam pelos desportos de pranchas. A Deeply localiza-se no distrito do Porto, com cerca de 20 funcionários e 6 departamentos - logística, vendas, *online, marketing*, produto e *customer service.*

Perante o crescimento do mercado do *surf* em Portugal, mencionado pela secretária de Estado do Turismo, Ana Mendes Godinho, ao site dinheiro vivo, a Deeply arriscou, em 2014, uma alteração de paradigma através de uma estratégia diferenciadora na comunicação, interação e apresentação de produtos ao público. Esta mudança estratégica consistiu, genericamente, na passagem de uma venda tradicional para a venda online, quase exclusivamente, já que a marca pretendia chegar a novos mercados, principalmente estar mais próxima e ligada à comunidade do *surf*. Neste momento, os canais digitais representam certa de 78% da faturação da marca e os canais físicos (escolas de *surf* e parcerias) cerca de 22%.

A marca está presente fisicamente em mais de 120 escolas de *surf*, entre Portugal, Espanha e França e nas conceituadas *surfshops* do país, como é o caso da Grua *Surf* Co, uma *surfshop* de referência no *surf* em Portugal, devido à sua localização e a comercialização premium os seus produtos. Distribui-se online para todo o globo, com foco na Europa, com claro destaque para o mercado espanhol, com 31% da faturação, e para o mercado francês com 13%. A Deeply concentra-se no *surf*, com 90% da faturação proveniente dos fatos da modalidade. Paralelamente, a marca complemente a sua oferta, através das modalidades bodyboard e skate.

As coleções propostas para os fatos de *surf*, produzidas por um fornecedor asiático, com um design inovador a assegurar a durabilidade e qualidade técnica dos equipamentos, promovem um desenvolvimento sustentável à marca. Anualmente são produzidos por ano cerca de 15.000 fatos de *surf* e é lançada a linha *competiton* nas coleções de Verão e Primavera, que se juntam a linha "*performance*" (linha base dos fatos de *surf*).

A marca também conta com uma perspetiva mais emotiva, o *lifestyle*, com duas coleções anuais (Primavera/ Verão – Outono/Inverno), acompanhadas sempre por uma coleção de produtos base (t-shirts, camisolas, calções de banho e biquínis).

Com o aumento do número de atletas, escolas e eventos de *surf*, *influencers* e embaixadores patrocinados pela marca, a Deeply dinamiza mais e melhor a sua visibilidade e notoriedade, chegando assim ao topo da indústria do *surf*.

4.2.1 Valoração técnica

A Deeply, ao longo dos últimos anos, tem concentrado esforços no desenvolvimento técnico dos seus produtos, com especial atenção ao c*ore business*, os fatos de *surf*. Todo o desenvolvimento técnico é realizado pela equipa de produto, design, fornecedores e atletas representados pela marca. Estes reúnem esforços através da aprendizagem, da partilha, da recombinação de conhecimento e na inovação tecnológica, na tentativa de apresentar soluções inovadoras com melhores atributos técnicos para os seus utilizadores. Depois do desenvolvimento técnico proveniente das relações entre os intervenientes mencionados acima, os fatos são produzidos em três *hubs* de produção (Camboja, Vietname e Tailândia).

A recombinação de todas as habilidades técnicas e de inovação por parte dos intervenientes no processo de produção dos fatos é essencial, pois permite à Deeply colocar no mercado fatos de *surf* que oferecem, boa flexibilidade, conforto, proteção térmica e durabilidade.

Para manter da qualidade técnica dos seus fatos, a Deeply tem como principal fornecedor, a empresa Sheico. Este fornecedor asiático, é líder no mercado com mais de 50% de participação no mercado de equipamento para desportos aquáticos em todo o mundo. Tamanha participação neste mercado é fruto da excelência de uma equipa avançada de I&D acumula know-how sobre os tecidos elásticos e as suas características; atualmente são detentores de tecnologias de ponta, tanto a nível de maquinaria de produção como dos seus materiais, capazes de satisfazer as diversas necessidades dos seus clientes (Surftotal, 2019).

Segundo a entrevista realizada a Francesco Salva, *Product Manager* da Deeply, a interação e o bom relacionamento entre a Deeply e a Sheico, permite que juntos desenvolvam soluções sustentáveis, altamente eficazes e inovadoras, capazes de atender a qualquer condição para a prática da modalidade. A combinação de diferentes materiais recicláveis e algodão orgânico, permite à Deeply apresentar produtos de durabilidade acima da média, adaptáveis a qualquer ambiente dentro de água.

Os utilizadores, desde os que compram um fato aos que contratam experiências em escolas de *surf*, também estão envolvidos na inovação dos produtos, ao expor opiniões. O feedback, especialmente o menos positivo, é valorizado e considerado pela marca, para

perceber a necessária intervenção para a resolução de problemas. Este feedback é recolhido de várias formas:

- *customer service*, e redes sociais - utilizados pelos clientes para expor as suas opiniões;
- Equipa de desenvolvimento e comercial – constituída por surfistas para um melhor e maior conhecimento de causa;
- Escolas de *surf* – contribuem com o *feedback* exposto por quem utiliza os produtos Deeply.

Os surfistas, das mais variadas nacionalidades, representam uma peça fulcral no processo de inovação dos produtos relacionados com a modalidade, ao apoiar o desenvolvimento e a testagem dos produtos e inovações em estágios iniciais. Estes são capazes de entender, melhor que ninguém, quais os atributos necessários aos fatos de *surf* para obter uma melhor performance na água. A interação de toda a equipa de desenvolvimento de produto da Deeply, todos eles amantes e praticantes da modalidade, com os atletas nacionais e internacionais, facilita o desenvolvimento de novas inovações/*designs* e a avaliação dos novos produtos.

A valoração técnica, como exposto anteriormente, depende da troca e da combinação de conhecimento entre os produtores e os utilizadores. Isto verifica-se através da proximidade física e das relações existentes localmente, como é o caso das escolas de *surf* e *surfshops*, mas também através de relações com fornecedores de matéria prima estrangeiros, como é o caso da Sheico, e através de atletas originais de outros países.

Em suma, os fatos de *surf* da Deeply adquirem valor através da sua tecnicidade tecnologicamente superiores. Com isto, os utilizadores realizam melhores performances dentro de água, por comparação com os fatos da concorrência. Este valor é ganho devido ao cuidado que a Deeply tem em utilizar o melhor neoprene do mercado, que mantem o surfista mais tempo quente, e devido aos seus fatos terem uma durabilidade acima do mercado. Vantagem conseguida através de processos de testagem que legitimam os atributos técnicos dos produtos. Pesam também para esta vantagem destacada, as interações cada vez mais importantes entre os sistemas de produção e consumo.

4.2.2 Valoração experimental

Nos dias de hoje, o *surf* não é apenas uma atividade desportiva praticada dentro de água. É também caracterizado por um conjunto de dinâmicas económicas (eventos, turismo, cultura) que dependem da avaliação da experiência dos seus consumidores. A Deeply posiciona-se numa filosofia experimental, interagindo de forma criativa e marcando a sua presença em atividades e eventos sociais proporcionadas pelas parcerias da marca.

Através da relação recíproca entre a Deeply e as escolas de *surf*, concretizam-se experiências únicas destinadas aos utilizadores e participantes. As aulas de *surf* são um exemplo paradigmático desta estratégia de mercado. A marca faz-se representar nos adereços que auxiliam únicas experiências, num ambiente agradável e memorável. A celebração do dia da mulher, com a Deeply a associar-se a escolas de *surf* e oferecer 500 aulas e 100 fatos às mulheres participantes, a aula de *Surf* em Carcavelos, com a escola de ajuda comunitária *wave by wave* e jornalistas, são bons exemplos que ilustram a preocupação da marca em proporcionar experiências memoráveis aos utilizadores.

Assim sendo, a Deeply continua a associar-se a vários contextos na ótica de desempenhar um papel fundamental no que diz respeito ao valor experiencial percebido pelos clientes.

4.2.3 Valoração baseada na identidade

Atualmente, o processo de valoração baseado na identidade é relevante, pois não trata os produtores apenas pelas suas inovações, pela tecnologia incutida nos seus produtos ou pela experiência proporcionada. Adicionalmente, destaca-se que a valoração é avaliada pelos seus costumes, valores e pelas mensagens claras que os produtos transmitem ao público.

De acordo com a entrevista realizada a Francesco: "a identidade da nossa marca é, sem dúvida, um fator-chave e é essa a uma das nossas preocupações diárias. Transmitir, através dos nossos produtos, a nossa identidade, os nossos valores e, fundamentalmente, passar uma mensagem verdadeira e sentida aos nossos clientes. Quando isto acontece, sabes que tens grande potencialidade de agarrar o cliente".

A Deeply trabalha arduamente para se diferenciar e oferecer produtos superiores, tanto da ponte vista técnica (fatos de *surf*, pranchas de *bodyboard* e *skateboard*), como do ponto de vista casual (*surfwear* - calções, t-shirts, camisolas). Estes devem transmitir valores à comunidade surfista e não surfista, pois um dos pilares em que a marca se baseia é na inclusão social. Segundo o diretor de *marketing*, Ricardo Aragão, em entrevista para o site Surftotal, a Deeply é a marca de fatos de *surf* mais usada em Portugal (Surftotal, 2019).

Esta empresa não remete os seus valores somente à prática de uma atividade desportiva. Tenta, sim, transmiti-los numa relação íntima com a defesa do meio ambiente, com o respeito pelas pessoas, com a adoção de um estilo de vida saudável e com a defesa da vida oceânica. Exemplo disso, foi a campanha que a marca realizou com o objetivo de apoiar a manutenção do estado de limpeza e conservação das praias nacionais. 12 dias antes do Natal, sugeriram um "calendário do Advento ecológico", onde durante esse período, quem fizesse compras online, para alem de um desconto especial, recebiam um saco de pano. A ideia central a utilização do saco para recolher o plástico das praias.

Este último ponto pesa especialmente na consciência do trabalho da marca. A poluição nos oceanos e da natureza é um tema bastante crítico nos dias que correm e a Deeply, tendo a consciência disso, transmite, através dos seus produtos, uma mensagem de exemplo, desenvolvendo a sua atividade de forma consciente e através de práticas sustentáveis. Essas práticas vão desde a matéria-prima utilizada nos produtos, à não utilização de plástico dentro das instalações.

Outro elemento chave para o fortalecimento dos sistemas de consumo e produção baseados na identidade, são as associações com surfistas nacionais/internacionais, patrocínio e associação a eventos desportivos e sociais (etapa World Surf League – Deeply Anglet Pro e parceria com rede de hotéis Selina), e em *media* especializados (Surftotal, Vert Magazine e Onfire). Acrescentar a estes elementos chave a Deeply marca presença com as suas *pop-up stores* (lojas temporárias) em localizações como San Sebastian e Hossegor & Biarritz, onde a presença de atividade ligadas ao *surf* constitui um dos maiores segmentos destas cidades.

Surfistas de renome, como o Vasco Ribeiro (PT), Lucia Martino (ES), Maxime Huscenot (FR) representam a marca Deeply e são atletas participantes regulares nas etapas do WSF. Estes agentes contribuem, em larga escala, para que a marca mantenha a competitividade, numa posição cimeira no seu mercado. O facto de a Deeply ter presença notável em *media* especializados e nas redes socias desempenha um papel fundamental no que toca na criação de notoriedade e de laços entre a comunidade surfista.

Do ponto de vista geográfico, o processo de valoração baseada na identidade é independente das relações existente com a localização original da marca. Estes processos de aquisição de valor estão associados à articulação entre o tipo de valoração técnica e experimental. Isto porque as interações entre o sistema de consumo e a produção não são somente locais. Salienta-se, ainda, que os eventos internacionais que as marcas dinamizam fazem parte de um processo de avaliação mesmo que temporário. Neles a marca é exibida e representada em diferentes locais por surfistas internacionais. A marca demonstra que a interação com fornecedores e surfistas internacionais contribuem para a combinação entre os valores existentes localmente com os valores adquiridos em outros locais.

Podemos, assim, associar a Deeply como uma marca repleta de valores - a sustentabilidade, de forma a ter um impacto no mundo através das suas ações amigas do ambiente e do desenvolvimento; valores de inclusão, com a marca a tratar tudo e todos por igual, de forma a tornar *surf* uma prática acessível a todos; a paixão e equilíbrio, transmitindo que o *surf* é sobre o estado de espirito e se deve viver todos os momentos intensamente.

4.3 Lightning Bolt

A Lightning Bolt foi criada no Havai no Verão de 1971 por Gerry Lopez e Duke Boyd. O lançamento desta marca procurou responder à evidente necessidade que os criadores sentiam pela conceção de material técnico, nomeadamente pranchas, mais adequados para surfar as mais desafiantes e emblemáticas ondas do Havai. No mundo do *surf*, o fundador da Lightning Bolt é conhecido por Mr. Pipeline, dada a sua grande capacidade e habilidade de surfar este estilo de ondas, características do Havai.

Esta tão conceituada marca da década de 1970 é caracterizada pelo seu símbolo ícone, o "trovão", que para além de transparecer a energia, a ferocidade e o poder das ondas e do

surf havaiano, caracterizava a vontade radical da equipa fundadora por surfar em todo o mundo.

O nome da marca proliferou no mercado, por aliar eficazmente a qualidade e o desempenho das pranchas de *surf* produzidas pelos *shapers* locais. Complementarmente, este reconhecimento também foi fruto do patrocínio gratuito de pranchas para os conhecidos surfistas daquela época que não disponham das condições financeiras para as adquirir. Assim, a Lightning Bolt tornou-se na primeira marca a patrocinar desta forma os grandes surfistas, conseguindo fazer presença marcante em anúncios, revistas e filmagens especializadas em *surf*.

Em meados da década de 1970, depois do sucesso das suas pranchas, a Lightning Bolt lança uma aposta forte no *streetwear*, com uma linha de vestuário casual. Esta linha era direcionada tanto para os praticantes como não praticantes, mas que partilhavam o mesmo interesse, paixão e a mesma energia do *lifestyle* da comunidade surfista.

A marca chega a Portugal em meados da década de 1990 e desde logo faz sucesso, com a cativante coleção casual caracterizada por frases míticas estampadas na roupa, como, "destrua as ondas não as praias" e "*keep this land beautiful*". Estes produtos vincaram por apelar à responsabilidade social. Outro fator importante para o reconhecimento da marca em Portugal foi o circuito Lightning Bolt, que impulsionou a carreira desportiva às gerações mais novas de praticantes na altura, fazendo *surf* crescer exponencialmente no país. Hoje, a marca, em Portugal, sedeia-se em Vila Nova de Famalicão, com 100 colaboradores, distribuídos por 9 departamentos.

4.3.1 Valoração técnica

Desde o começo de atividade, a Lightning Bolt focou esforços em contribuir com produtos técnicos para satisfazer as necessidades de Garry Lopez e de todos os surfistas que na época surfavam no estilo *Pipeline*. Este valor técnico era atribuído ao sucesso de produção de peças únicas (pranchas), mobilizando recursos e recombinando os fatores: localização, compromisso dos produtores com a qualidade das pranchas, habilidades técnicas/artesanais pois, à data, as pranchas eram integralmente produzidas de forma

manual - por último, o fator aprendizagem alcançada através dos vários testes realizados. Tudo isto, sem nunca esquecer o fator inovação no processo produtivo.
Com esta contínua inovação, as tão conhecidas *shortsboards* de grande desempenho, ganharam renome internacional pelo seu *power*. Estas eram capazes de passar a rebentação *pipeline*, com maior velocidade e com um estilo bastante radical, uma prova da sua qualidade, tendo em conta o quão complicadas eram as ondas do Hawai. De ressalvar, que são os *shapers* da marca que, juntamente com jovens surfistas americanos, desenvolvem, validam e testam as pranchas produzidas. Estes agentes, enquanto lendas vivas do *surf* sabem melhor que ninguém quais os melhores atributos numa prancha. Pela raridade e métodos de produção tão característicos, as pranchas da Lightning Bolt são colocadas no mercado a preço consideravelmente alto.

De salientar também que, na Europa, denotava-se a necessidade da proximidade de um produtor de pranchas que melhor se adaptassem a um estilo europeu numa melhor relação preço/qualidade. Para aproveitar esta oportunidade, a Lightning Bolt aliou-se à Surfactory, fábrica de pranchas com mais de 10 anos, sediada no norte de Portugal. Assim, oferecem-se ao mercado pranchas com uma produção inovadora e de qualidade, como as produzidas pelos shapers originais da marca, sem nunca esquecer os valores do *surf*.

Outra vertente característica da Lightning Bolt é a sua linha têxtil, composta por t-shirts, calções e *caps*. A qualidade da linha *streetwear*, está associada à produtividade e inovação constante dos materiais por parte dos vários fornecedores localizados na região Norte. Esta zona de Portugal alberga uma forte indústria têxtil. Através dos vários incentivos e políticas de inovação, estas empresas conseguem reunir um ecossistema favorável à inovação, com mais recursos tecnológicos (maquinaria), novos processos produtivos, qualificação e formação dos seus colaboradores. Com isto, a Lightning Bolt consegue, para além de melhores margens, usufruir da qualidade técnica dos produtos e da produtividade indústria.

De forma a legitimar as qualidades técnicas dos seus produtos, a marca para além de evidenciarem as suas raízes territoriais, utilizam argumentos como serem uma marca registada, serem detentores de patentes em todas as suas vertentes (vestuário, pranchas e acessórios) e através do seu holograma. Estes argumentos, aliados a estratégias de *branding,*

marketing e comunicação, são fundamentais para tornar as qualidades técnicas dos produtos, identificáveis, comparáveis e distinguíveis para o consumidor final.

Os clientes, funcionários e patrocinados, estão ativamente envolvidos na inovação e desenvolvimento dos seus produtos. A interação e a boa relação com os clientes é trabalhada tanto offline, como através do digital, por via do *website*/redes sociais e correio eletrónico. De acordo com a Helena Ribeiro, do departamento de *marketing* da Lightning Bolt, estas interações são bastante importantes, na medida em que se expõem opiniões e críticas construtivas para a melhora contínua da marca. Com esta partilha entre clientes e marca, a Lightning Bolt apercebeu-se que cada vez mais os seus clientes preocupam-se com o meio ambiente e todas as suas variáveis e desta forma produziu uma coleção sustentável, unicamente com matérias recicláveis.

Os colaboradores, pessoas amantes da natureza, do mar, do *surf*, da cultura e do *lifestyle* característico da Lightning Bolt, avaliam, co-desenvolvem e testam os atributos técnicos dos produtos têxteis antes da passagem para a produção em massa. O departamento de desenvolvimento reúne semanalmente com os vários departamentos de forma a construir análises para o desenvolvimento e inovação de novos materiais e produtos.

No entanto, a marca não se torna competitiva apenas devido ao sucesso produtivo local capaz de produzir produtos tecnicamente superiores. Os métodos de valoração experimentais e orientados com base na identidade também são cada vez mais importantes na indústria do *surf* e do *lifestyle*. O valor económico dos produtos da Lightning Bolt, não se baseia somente num valor técnico no mercado.

4.3.2 Valoração experimental

Para além de comercializar os seus produtos, que se destacam por questões técnicas, a marca pretende proporcionar ao comprador uma experiência única num ambiente memorável. Prova disso, a Lighnting Bolt deixou de estar presente fisicamente nos centros comerciais, assumindo exclusivamente espaços físicos em lojas de rua. Assim transportou a sua imagem de uma dinâmica meramente comercial, para passar a ser uma dinâmica emotiva, onde se vive a cultura do *surf* e um palco que vende experiências ao cliente. A título exemplificativo, é comum encontrar-se uma biblioteca e de uma *art-gallery* no interior

das lojas. Nesta biblioteca onde os clientes podem ler, ouvir, e absorver uma panóplia de histórias associadas aos valores originais da marca e do *lifestyle* do *surf*. Já com a *art-gallery,* a marca em parceria com Universidades de Design, tenciona dar oportunidade de vários estudantes/artistas exporem diversas reinterpretações criativas através dos seus trabalhos, permitindo assim aos entusiastas da marca se sentirem como convidados desta experiência.

Outro exemplo que ilustra bem a importância da valoração experimental são os eventos promovidos pela marca. A "*pure source on tour*" foi um evento realizado pela Lighnting Bolt, na Ericeira, reserva natural de *surf*, que contou com a presença de duas lendas mundiais do *surf*, Rory Russell e Craig Hollingsworth. No decorrer deste evento, para além da viagem cinematográfica do *surf*, que retratava as diversas histórias ligadas à marca, as pessoas tiveram a oportunidade de interagir com dois ícones do *surf* mundial, enquanto cada um deles esculpia duas pranchas, sorteadas mais tarde.

Os valores associados destas lendas visionárias, designadas como "*surf heroes*" e surfistas locais, desafiam a marca a realizar eventos e sessões ligados ao "*lifestyle"* surfistas. Outro exemplo, é a presença de Pedro Lima, primeiro surfista português, em vários eventos restritos das escolas de *surf*. Estas experiências memoráveis para os consumidores, permitem o contacto, a troca de histórias (divulgadas e ilustradas ao longo do tempo em revistas especializadas, revistas próprias, livros, filmes), entre elementos da vanguarda do *surf* e os convidados. Desta forma, a Lightning Bolt consegue inovar no ponto de vista experimental estimulando o conhecimento do consumidor e atraindo-o para um estágio específico.

Isto remete-nos para a questão de que o surf vai para além do ato de surfar ondas, ou seja, o *surf* é parte de uma experiência associada a características históricas, culturais e materiais, construídas por diversos atores articulados. (Carvalho & van Winden, 2017).

4.3.3 Valoração baseada na identidade

Para além da valoração técnica e experimental descritas anteriormente, a Lightning Bolt, desde o seu início que marcou a indústria do *surf* através da sua autenticidade, inovação e valores atribuídos aos seus produtos e a quem fazia parte de todo processo produtivo.

Gerry Lopez e Jack Shipley são os responsáveis pela produção das famosas pranchas da Lightning Bolt, sendo eles duas lendas vivas do *surf*. As pranchas, "obra de arte" criada por estes dois produtores locais nos EUA, são reconhecidas em todo o mundo e valorizadas por transmitirem os valores da marca, noção de tribo de *surf* com referência aos pioneiros do mundo do *surf* e, sobretudo, pela forma como estes criadores produzem manualmente as suas pranchas. Com isto, os *shapers* da marca não são apenas reconhecidos pela vertente técnica que colocam nas suas pranchas, mas também pelos valores que recriam nos modelos produzidos (estilo retro inspirado nos anos de 1970).

Conforme explicado por Helena Ribeiro – "Para além da Lightning Bolt, não existe no mercado, pranchas a serem "*shapadas*" por pessoas que fizeram parte da raiz do *surf*. Atualmente por norma as pranchas já não são produzidas de maneira manual e cuidadosa como as da Lightning Bolt. Ter uma prancha Lightning Bolt é um sonho e todos as querem devido à sua raridade."

"It was impossible to open a magazine or watch a surf film and not see full-color shots of Lopez or Barry Kanaiaupuni or any number of heavies redrawing the boundaries of the possible while reding a Lightning Bolt." (Housman, 2020).

A Lightning Bolt recentemente colaborou com AIPA Surfboards, uma marca histórica de pranchas havaianas, com o objetivo de não só prestar homenagem aos legados individuais do *surf* e as suas histórias, mas também criar algo único, incrível e com o holograma de autenticidade da marca, para que os jovens surfistas sintam a forte ligação destas marcas às raízes do *surf*.

Quando a marca se instala em Portugal as pranchas não obtém tanto sucesso como nos EUA e a vertente mais conhecida passa a ser o vestuário. A identidade da marca desvaneceu, na sua essência, a ligação ao *surf*, já que, por exemplo, muitos não praticantes da modalidade adquiriam roupa com a frase "destrua as ondas não as praias", na procura de um estilo descontraído e *cool,* como o dos surfistas (Borges, 2013). De forma achar um equilíbrio entre os dois mercados, um mercado de massa e ou um mercado ligado a tribo *surf* (pessoas com diferentes perspetivas de rituais, marcas e simbolismos), a Lightning Bol, reposicionou-se para transmitir a sua essência. Passou a estar presente fisicamente em lojas

de rua, uma na Rua das Flores no Porto e outra na Ericeira – em vez de dentro de um shopping, que não permitia de certa forma transmitir a história e a identidade da marca. Com esta presença em lojas de rua denotou-se um maior equilíbrio e maior interação com um tipo de comunidade mais aficionada ao *lifestyle* natural de forma a fidelizar os consumidores através dos seus valores.

Para consolidar as interações orientadas pela identidade entre os sistemas de produção e os sistemas de consumo, a Lightning Bolt representa alguns ícones que considera os verdadeiros *lifestylers*. Falamos no exemplo do *wakeboarder* português, Conan Novais, um especialista em marketing que deixou "tudo para trás" para viver na sua Volkswagen pão de forma e se dedicar ao que realmente gostava. Nas suas palavras: "Já tive o meu emprego, que trabalhava das oito às oito, mas não me sentia feliz, queria a minha liberdade. Então, aproveitei a questão de ter algum conhecimento no *wakeboard* para fazer o que realmente gosto e não ligar tanto a parte cómoda das coisas".



Figura 5: Conan Novais.

Outras associações da Lightning Bolt, são por exemplo, os *glampings* locais (Aloha surf shop, Feel Viana, Surf Yoga Ericeira, Museu Surf Ericeira) – conceito Ecológico e inovador de turismo de Natureza, que combina autenticidade, interações entre comunidades locais/tribos e a preservação da Natureza.

Em suma, a Lightning Bolt baseia os seus produtos na localização original – o Havai. Essa associação é retratada através da sua história, cultura, experiências e recriação que a marca incorpora nos seus produtos, sendo estes as pranchas, o vestuário e os acessórios.

4.4 Síntese da análise empírica

	Deeply	**Lightning Bolt**
Valoração técnica	- Desenvolvimento e inovação em fatos de *surf* que procuram boa flexibilidade, conforto, proteção térmica e durabilidade; - Interação para o desenvolvimento dos produtos entre equipa de desenvolvimento, fornecedores, atletas e clientes; - Estratégia de utilização do melhor neoprene do mercado; - Parcerias com escolas de *surf* e *surfshops* que visa a promoção e comercialização dos produtos;	- Desenvolvimento e inovação de pranchas de *surf* e vestuário *streetwear (t-shirts,* calções e *caps);* - Interação para o desenvolvimento das pranchas entre os *shappers* oficiais da marca (também eles surfistas), surfistas e clientes; - Pranchas com características únicas (potencia e capacidade de passar a rebentação), produzidas de início ao fim de forma manual; - Parceria com produtores (Surfactory*)* capazes de produzir pranchas para se adaptar ao mercado Europeu; - Interação para o desenvolvimento do vestuário entre a equipa de desenvolvimento, restantes colaboradores, patrocinados e clientes;
Valoração experimental	-Associações com escolas de *surf* que promovem: • Aula de *surf*, não apenas para aqueles que se identificam com o *lifestyle* surfistas, mas sim, para todos (inclusão social); • Aulas com surfistas conhecidos internacionalmente; • Utilização de produtos Deeply, que também são co-desenvolvidos por esses mesmos surfistas.	- Passagem da loja no centro comercial para uma loja de rua; com uma biblioteca e uma *art-gallery*, de forma a proporcionar ao cliente um lugar mais emotivo; - Parcerias com universidades de design para que os estudantes possam fazer diferentes reinterpretações à marca; - Realização de eventos com presença dos *shappers* da marca (ícones das raízes do *surf*); - Realização em parceria com escolas de *surf* de eventos com a presença do 1º surfista português – Pedro Lima.

Valoração baseada na identidade	- Reconhecimento dos valores da marca (sustentabilidade) através dos seus produtos. Exemplos – produtos produzidos com algodão orgânico e materiais recicláveis; Produção da coleção *lifestyle* em Portugal, reduzindo assim 80% da emissão de CFC (clorofluorcarboneto) - Defesa do meio ambiente através de várias atividades com cariz sustentável. Exemplos – Campanha limpeza das praias; Não utilização de plásticos dentro das próprias instalações. - Patrocínio a surfistas nacionais e internacionais; - Patrocínio de eventos desportivos e sociais (World Surf League – Deeply Alglet Pro; eventos sociais hotéis Selina); - *Pop-up stores* associadas a cidades do *surf* (San Sebastian, Hossegor e Biarritz).	- Equipa de *shappers* da marca são lendas vivas do *surf* mundial o que faz com que a marca seja associada a uma marca autêntica; - Reconhecimento dos valores da marca (sustentabilidade) através de uma coleção com materiais recicláveis e a utilização de *slogans* para apelar responsabilidade social. - Parceria com AIPA surfboards, com objetivo de criar algo autêntico e memorável para os jovens surfistas; - Patrocínio de vários *lifestylers* e *glampings* locais; Foco numa vertente mais *lifestyle* e não na vertente de competição.

Tabela 1 – Quadro conceptual de pesquisa, adaptado de Jeannerat (2013).

Através deste quadro conceptual, podemos retirar várias reflexões acerca dos dois casos. Salientamos a diferença no core-business de ambas: a Deeply trabalha mais a produção de fatos de *surf* e a Lightning Bolt esforça-se no lançamento de pranchas e vestuário. Assim, os diversos intervenientes têm papéis diferentes no que toca à interação com as duas marcas.

A recombinação das habilidades técnicas e de inovação, referidas na literatura dos modelos de inovação territorial, permitem às marcas colocar no mercado produtos tecnicamente superiores. Isto deve-se a, como descreve Porter (1998), para além de terem acesso a fornecedores mais capazes, dispõem de uma equipa de desenvolvimento e inovação de produtos experiente e especializada na indústria do *surf*: podemos evidenciar que, nos dois casos, ambas as equipas de desenvolvimento são amantes e praticantes da modalidade.

Os clientes e utilizadores (surfistas), afetos a ambas as marcas, desempenham um papel importante na inovação por via da utilização, como descrito na teoria dos clusters. Eles, no tipo de valoração técnica são os chamados de utilizadores inteligentes, pois para além dos testes efetuados, fornecem *inputs* técnicos que melhoram as funcionalidades e o desempenho dos produtos.
Também são estes que, através das experiências relacionadas com as marcas, se associam aos produtos, estão envolvidos no processo de intermediação que liga o produto à experiência em causa e procuram valores e ideais que os liguem a eles próprios.

Os atletas, no caso da Deeply através do seu *know-how* técnico dos produtos, interagem ativamente na criação e inovação de novos produtos. Além disso, também são patrocinados com o intuito de influenciar e promover a marca junto das comunidades mais autênticas, de forma a aumentar a competitividade. Para a Lightning Bolt, os atletas e os seus patrocinados são interpretados como detentores de uma forte ligação juntos das comunidades mais autênticas, conforme evidenciado na valoração baseada na identidade.

As escolas de *surf* e as *surfshops* não são somente locais destacados para criar experiências ao consumidor, são também um recurso para a construção de outras formas de valor. O caso da Lightning Bolt retratou que as *surfshops* são um ecossistema a que a valoração baseada na identidade está associada. A presença da marca em centros comerciais, acessíveis a toda a comunidade, fez crescer a venda de oportunidade, por impulso ou ocasião, a públicos desligados da modalidade. A marca preferiu, assim, migrar dos centros comerciais para as lojas de rua. Isto fez com que se tenha reposicionado, no sentido de equilibrar entre um mercado mais genérico e, ao mesmo tempo, reforçar novamente a ligação com a comunidade de *lifestyle* surfista. Neste contexto, e recorrendo à literatura sobre clusters, estes não funcionam como meros espaços de inovação e desenvolvimento de tecnologias, mas sim como espaços de criação de relações entre produtos, comunidades e ecossistemas. Esta perspetiva permite-nos compreender a competitividade e a renovação dos clusters de *surf* sem que o foco seja somente questões de produção (Carvalho & van Winden, 2017). No caso da Deeply, por outro lado, as escolas de *surf* e as *surfshops*, para além da comercialização dos produtos, funcionam como ecossistemas em que as suas interações existentes providenciam *inputs* técnicos, para a melhoria e inovação dos seus fatos.

Os eventos contribuem para competitividade das marcas, pois é através destes variados eventos (desportivos e sociais) que as marcas e se mostram e transmitem os seus valores. Para a Deeply, estes funcionam mais como ganho de notoriedade e de identidade. Por outro lado, para a Lightning Bolt, os eventos cultivam a sua identidade mais ligada ao *lifestyle,* estando mais ligados à vertente experimental dos consumidores. Exemplo disso, é a experiência que a *art-gallery*, dentro da sua loja, proporciona aos clientes e, também, a experiência de ver os *shappers* da marca produzirem pranchas, como foi o caso do evento "*pure source on tour*". Este tipo de valoração, experimental e a baseada na identidade, vem

contrastar com as visões sobre a inovação tecnológica e as relações produto-utilizador, descritas nos modelos de inovação territorial.

O reconhecimento dos valores, ideias, histórias, em ambos os casos, é um elemento preponderante na aquisição de valor por parte dos seus produtos. Tanto a Deeply como a Lightning Bolt, aliam-se ao conceito de sustentabilidade e transmitem esse valor, quer nos seus produtos, como são exemplo as pranchas da Lighnting Bolt (imagem de marca, devido às histórias enraizadas dos seus *shappers*), quer através de várias campanhas ou eventos (competitivos e/ou de cariz social).

Geograficamente, a vantagem competitiva ganha pelos produtos em ambos os casos estudados depende das interações entre diferentes atores e diferentes lugares. No contexto português, os produtos de ambos os casos estudados, obtém valoração não somente pela qualidade de produção e pela qualidade de inovação, mas também pela presença em locais de avaliação que sustentam os recursos técnicos, culturais e experimentais.

Em suma, os fatos da Deeply adquirem notoriedade através da valoração técnica, devido às suas características funcionais muito apreciadas pelos surfistas; pesando também a preocupação com a sustentabilidade que a marca apresenta através da utilização de materiais recicláveis. Já nos produtos da Lightning Bolt, a valoração técnica é percebida através da produtividade e inovação constante dos materiais; no entanto, foi possível concluir que o tipo de valoração experimental e baseada na identidade são fulcrais para obtenção de significado económico nos seus produtos.

5. Conclusões

Este estudo teve como principais objetivos de investigação, por um lado, a compreensão das interações entre intervenientes no mercado ligado à modalidade desportiva *surf*. Por outro, analisou-se complementarmente a forma de os produtos neste mercado adquirirem valor económico e em que geografias/ecossistemas acontece essa valoração.

Como é descrito, as abordagens dos modelos de inovação territorial focavam os seus esforços nos sistemas de produção. Estes modelos enfatizavam melhorias na produção, com o objetivo de introduzir no mercado produtos tecnicamente superiores. Com isto, estavam por explorar outros meios de os produtos adquirirem valor económico e, assim, foram introduzidas outras abordagens concetuais. Verificou-se, deste modo, que o valor dos produtos não é gerado somente em torno dos sistemas de produção. Deriva, também, da construção de várias conexões entre os sistemas de produção e o sistema de consumo.

Para além dos modelos de avaliação, também foi possível abordar a obtenção de valor económico, através da abordagem à experiência do consumidor (Pine & Gilmore, 1999). Numa primeira instância, compreende-se que os modelos de avaliação são entendidos através das abordagens ao sistema de inovação, distritos industriais e clusters, onde se foca a inovação e a introdução de novos atributos e funcionalidades aos produtos. Em segunda instância, a abordagem à experiência do consumidor dá relevância à importância da cultura, do lazer, do turismo e dos eventos para compreender o desenvolvimento territorial. Ambas as abordagens se demonstraram, porém, insuficientes para garantir a noção de que canais pelo quais os produtos obtinham valor. Foi, então, introduzida a abordagem concetual da autenticidade (Jeannerat, 2013), em que o valor económico percebido pelos consumidores deriva da identidade e dos valores/ideais incorporados nos produtos.

Desta forma e com base nos dois casos estudados, das marcas Deeply e Lightning Bolt, lançaram-se as questões de investigação seguintes, na ótica de guiar este trabalho:

Q1 – Quem são e como interagem entre si os principias atores da indústria do *surf*.

Q2 – Através de que processos e em que geografias é que os produtos ganham valor económico.

Os estudos de caso mencionados revelam que ambas as marcas, Deeply e Lightning Bolt, desenvolvem e inovam os seus produtos através de um conjunto de interações entre os diversos atores como: equipas de desenvolvimento, fornecedores da indústria relacionada, surfistas/atletas, clientes, escolas de *surf*, *surfshops* e eventos/parcerias.

Esta dissertação demonstrou a pertinência que o Estado da Arte, tanto no caso dos sistemas de inovação, como no caso dos distritos indústrias e clusters. Entendeu-se, com o estudo, de que forma as interações entre diversos atores do mercado são úteis para o desenvolvimento e para a inovação na oferta de produtos. Através deste clima de interações é criada uma cultura de inovação, em que os produtos, para além de serem desenvolvidos, são também testados continuamente, por surfistas experientes e conhecedores da indústria.

Este estudo destaca, ainda, a variável consumo como um fator preponderante para que os produtos obtenham valor. Comprovou-se que, economicamente, não é apenas valorizada a perspetiva técnica e a produção inovadora. Cada vez mais é relevada, também, uma perspetiva de consumo através de contextos experimentais e através de associações emergentes nos diversos produtos.

Esta dissertação baseia-se, essencialmente, nos estudos de Jeannerat (2013) e Carvalho & Winden (2014), que apresentam, para além dos métodos técnicos e experimentais, a valoração baseada na identidade. Estas variáveis adequam-se a este trabalho de investigação já que, como podemos ver através da análise dos casos empíricos, os produtos da Deeply e da Lightning Bolt não adquirem valor somente devido às suas especificidades técnicas. Ambas as marcas dependem de uma valoração experimental e baseada na identidade. Através de características históricas, culturais e valores sustentados pelos produtos, conseguem obter uma maior ligação às comunidades de surfistas e de *lifestylers*, fornecendo assim uma nova ótica para entender a competitividade da indústria do *surf*.

Os fatos da Deeply adquirem notoriedade através da valoração por aspetos técnicos, dadas as suas características funcionais, muito apreciadas pelos surfistas. Todavia, outro fator essencial para que estes obtenham valor, é a preocupação que a marca apresenta, numa perspetiva de sustentabilidade, através de práticas amigas do ambiente. Na Lightning Bolt,

por sua vez, a valoração técnica é percebida através da produtividade e inovação constante dos materiais. No entanto, foi possível concluir que o tipo de valoração experimental e baseada na identidade são fulcrais para obtenção de significado económico nos seus produtos.

Numa perspetiva geopolítica, reforçando a investigação de Porter (1990), as marcas evidenciaram, como o principal ator dinamizador da atividade económica, os Governos. As decisões deste têm impacto claro no setor têxtil e turístico, contribuindo para o desenvolvimento local e para a exploração de novas oportunidades, na senda desta modalidade. Deste modo, a competitividade das marcas também é alavancada através do desenvolvimento regional, permitindo a avaliação e a intermediação entre o sistema de produção e consumo (Carvalho & van Winden, 2017). As empresas desta indústria, para além de canalizar recursos para o desenvolvimento e inovação tecnológica, devem também abordar as experiências dos consumidores e a maneira como estes se identificam com os valores transmitidos pelas marcas. Estes parâmetros contribuem como recurso para a construção de diferentes formas de valor económico.

O desenvolvimento do trabalho de investigação para a concretização deste trabalho viu-se limitado por diversos fatores. Destacam-se, aqui, a dificuldade em encontrar uma marca produtora de pranchas disponível para responder às questões preparadas; dificuldade em obter algumas informações específicas na atividade das marcas, nomeadamente materiais utilizados e fornecedores; por fim, a situação pandémica atual que restringiu as entrevistas.

Para futura investigação, tendo-se denotado uma preocupação das marcas constante e em crescendo pelo fator sustentabilidade, seria pertinente explorar o impacto deste fator na valoração económica. Seria também interessante analisar-se outras indústrias, com os parâmetros deste trabalho focado na indústria do *surf*, por se ter concluído que os sistemas de consumo e de produção estão interligados na ótica da valoração económica.

6. Referências

Agência Nacional de Inovação. (2019). *Análise Comparativa Internacional do Posicionamento do Sistema Nacional de Inovação.*

Almeida, A., Figueiredo, A., & Silva, M. R. (2011). From Concept to Policy: Building Regional Innovation Systems in Follower Regions. *European Planning Studies, 19:7*, 1331-1356. doi:10.1080/09654313.2011.573140

Amin, A. (2003). Industrial districts. In: Sheppard E and Barnes T (eds) A Compain to Economic Geography. *Oxofrd: Blackwell*, 149-168.

Asheim, B., Boschma, R., & Cooke, P. (2011). Constructing regional advantage: Plataform policies based on related variety and differencial knowledge bases. *Regional Studies, 45.7*, 893-904. doi:10.1080/00343404.2010.543126

Baldassarri, E. (2013). *Sport design system: Il progetto dell`attrezzatura sportive.* Roma: Gangemi.

Becattini, G. (2002). From Marshall´s to the Italian "Industrial Districts". A Brief Critical Reconstruction.

Beckert, J. (2009). The social order of markets. *Theory and Society, 38*, 245-269.

Belussi, F., & Caldari, K. (2009). At the origin of the industrial district: Alfred Marshall and The Cambridge school. *Cambridge Journal of Economics*, 335-355. doi:10.1093/cje/ben041

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação.* Porto: Porto Editora
.

Borges, F. (2013). *A Marketing Plan for Lightning Bolt.* NOVA - School of Business and Economics.

Carvalho, L., & van Winden, W. (2017). Making waves: the valuation of innovation in San Sebastian´s *surf* economy. *European Planning Studies*. doi:10.1080/09654313.1372369

Cosgrave, P. (24 de 09 de 2019). *https://beachcam.meo.pt/newsroom/2019/09/surf-out-portugal-e-visto-como-uma-referencia-mundial-do-surf/*. Obtido de MeoBeachCam: https://beachcam.meo.pt/newsroom/2019/09/surf-out-portugal-e-visto-como-uma-referencia-mundial-do-*surf*/

Creswell, J. (2009). *Research design: qualitative, quantitative ad mixed approaches.* Thousand Oaks: CA: Sage.

Edquist, C. (2006). Systems of Innovation: Perspectives and Challenges. Em J. Fagerberg, & D. C.Mowery, *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 181-208). Oxford University Press. doi:10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0007

Enright, M. J., & Roberts, B. H. (2001). Regional Clustering in Australia. *Australian Journal of Management*, 65-86. doi:10.1177/031289620102601S04

Fonseca, J. (2002). *Metodologia da pesquisa cientifica.*

Freeman, C. (1995). The National System of Innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics, 9*, 5-24.

Gertler, M. (1995). ´Being there´: proximity, organization, and culture in the development and adoption of advanced manufacturing technologies. *Economic Geography*.

Global Industry Analysts. (2020). *Surfing: Global Market Trajectory & Analytics.*

Global Industry Analysts, I. (2020). *Global Surfing Industry.*

Godinho, M. M., & Simões, V. C. (2005). *I&D, Inovação e Empreendedorismo.*

Gordon, I., & McCann, P. (2005). Innovation, agglomeration, and regional development. *Journal of Economic Geography, 5*, 523-543.

Grabher, G., Ibert, O., & Flohr, S. (2009). The Neglected King: The Customer in the New Knowlogde Ecology of Innovation. *Economic Geography, 84:3*. doi:10.1111/j.1944-8287.2008.tb00365.x

Hammersley, M. (1992). *What´s Wrong with Ethnography: Methodological Explorations.* London: Routledge.

Hauge, A., & Power, D. (2013). Quality, difference and regional advantage: The case of the winter sports industry. *European Urban and Regional Studies, 20(4)*, 385-400. doi:10.1177/0969776412448089

Hetherington, K. (1998). *Expressions of identity: Space, performance, politics.* London: Sage
.

Housman, J. (20 de 02 de 2020). *videos/examining-the-radical-legacy-of-lightning-bolt-surfboards/*. Obtido de Surfer: https://www.surfer.com/videos/examining-the-radical-legacy-of-lightning-bolt-surfboards/

Hugues, J., & Crevoisier, O. (2016). Editorial: From ´Territorial Innovation Models´ to ´Territorial Knowledge Dynamic´s: On the Learning Value of a New Concept in Regional Studies. *Regional Studies, 50:2*, 185-188. doi:10.1080/00343404.2015.1105653

Johnston, R. (2003). Clusters: A Review Prepared for Mapping Australian Science and Innovation.

Jornaleconomico. (2018). */noticias/lisboa-e-das-poucas-capitais-onde-se-respira-surf-368422*. Obtido de https://jornaleconomico.sapo.pt.

Logue, D., Argent, N., & Warren, A. (2015). Wipeout? The Gold Coast and Tweed surfboard manufacturing cluster and local economic development. *Local Economy, 30.1*, 119-138. doi:10.1177/0269094214562730

Lublinski, A. E. (2003). Does Geographic Proximity Matter? Evidence from Clusteres and Non-clustered Aeronautic Firms in Germany. *Regional studies, 37*, 453-467. doi:10.1080/0034340032000089031

Lundvall, B.-Å. (2007). National Innovation System - Analytical Concept and Development Tool. *Industry and Innovation*, 95-119. doi:10.1080/13662710601130863

Marshall, A. (1979). *Principles of Economics*. London: Mac Millan and Co. 8th.

Meobeachcam. (2019). *newsroom/2019/09/paddy-cosgrave-as-redes-sociais-sao-cruciais-para-a-promocao-de-portugal-como-destino-de-surf/*. Obtido de https://beachcam.meo.pt.

Moc network. (2013). *Californian surf cluster*. Microeconomics of Competitiveness: Harvard Business School, MA.

Morgan, K. (2004). The exaggerated death of geography: learning, proximity and territorial innovation systems. *Journal of Economic Geography, 4*, 3-21.

Motorsport Industry Association. (2000). *The National Survey of Motorsport Engineering and Services*.

Moulaert, F., & Sekia, F. (2003). Territorial Innovation Models: A Critical Survey. *Regional Studies, 37.3*, 289-302. doi:10.1080/0034340032000065442

Mueller, E. F., & Jungwirth, C. (2014). Comparing Top-Down and Bottom-Up Cluster Initiatives from a Principal-Agent Perspective: What we can Learn For Designing Governance Regimes. *Schmalenbach Business Review, 66(3)*, 357-381. doi:10.1007/BF03396911

Nelson, R. R. (1993). *National Innovation systems: A comparative analysis*. Oxford University Press.

Nunes, S. (2011). O *Surf* na economia do Mar: Da Natureza Privada à Percepção de Valor Colectivo. *JANUS*.

OECD. (1197b). National Innovation Systems.

Patel, P., & Pavitt, K. (1994). National Innovation Systems: Why They Are Important, And How They Might Be Measured And Compared. *Economics of Innovation and New Technology*, 77-95. doi:10.1080/10438599400000004

Patton, M. (2015). *Qualitative research & evalutation methods*. London: Sage Publicatons.

Pessoa, A. (2014). *Economia da inovação*. Charleston: Createspace.

Pike, A. (2015). *Origination: The geographies of brands and branding* . Chichester: Wiley-Blackwell.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage. Boston: Press., MA: Harvard Business School.

Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage.* Harvard Business Review.

Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 77-90.

Rodrigues, F. (20 de 10 de 2018). *noticias/lisboa-e-das-poucas-capitais-onde-se-respira-surf-368422*. Obtido de O Jornal Económico: https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/lisboa-e-das-poucas-capitais-onde-se-respira-surf-368422

Stewart, Bob, Skinner, James, Edwards, & Allan. (2008). Cluster theory and competitve Advantage: the Torquay surfing experience. *International Journal of Sport Management and Marketing*. doi:10.1504/IJSMM.2008.017189

Surfertoday. (2010). */surfing/portuguese-legendary-surfer-turns-80*. Obtido de https://www.surfertoday.com.

Surftotal. (2014). */noticias/historia/item/1849-a-historia-do-surf-as-raizes)*. Obtido de https://surftotal.com.

Surftotal. (2018). */noticias/nacionais/item/13122-o-surf-tem-cada-vez-mais-peso*. Obtido de https://www.surftotal.com.

Surftotal. (2019). */noticias/exclusivos/item/15350-o-surf-no-mundo-em-numeros*. Obtido de https://surftotal.com.

Surftotal. (2019). */noticias/industria/nacional/item/13168-deeply-e-a-marca-n-1-de-fatos-de-surf-em-portugal*. Obtido de https://surftotal.com.

van Oort, F. G. (2008). Philip Cooke and Luciana Lazzeretti (eds):> Creative Cities, Cultural Clusters and Local Economic Development. *Journal of Cultural Economics, 32*, 237-240. doi:10.1007/s10824-008-9070-2

Von Hippel, E. (2009). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *International Journal of Innovation Science*, 29-40. doi:10-1007/s11301-004-0002-8

Warshaw, M. (2010). *The History of surfing.*

Wilkinson, I., & Young, L. (2002). On Cooperating: Firms, Relations and Networks. *Journal of Business Research, 55*, 123-132.

7. Anexos

Anexo nº1: Guião da entrevista à Deeply

Empresa

1. Qual a história da Deeply?
2. Quais são as principais atividades e produtos da Deeply?

a. Quantos produtos em média são produzidos atualmente?

b. Como é que a produção se desenvolveu nos últimos anos?

3. Para cada produto que mencionou anteriormente, o que leva o consumidor a valorizar os produtos da Deeply? (Ver anexo 1)
4. Quais são os vossos principais concorrentes? Onde estão localizados? Quais as diferenças em termos de posicionamento e fatores de competitividade?

Clientes

1. Qual é o vosso público-alvo?
2. Qual é a localização da maioria dos vossos clientes?
3. Em que locais é que o vosso produto é comercializado?
4. De que forma é que a opinião dos vossos clientes interfere no desenvolvimento de novos produtos?

Fornecedores

1. Quais são os principais fornecedores? Em que região se encontram?
2. Quais as relações existentes com os fornecedores?

a. Trabalham com pequeno número de fornecedores e existe uma independência de ambas as partes;

b. Trabalham em conjunto;

c. Existe a facilidade de mudar de um para outra;

3. Qual a importância de ter fornecedores na região Norte?
4. De que forma é que os fornecedores estão envolvidos com a inovação e design dos produtos da Deeply?

Pesquisa e desenvolvimento

1. A P&D é realizada dentro de portas ou realizada em instalações de terceiros?
2. Qual a importância de um departamento de P&D para a Deeply?
3. Quais são os principais atores/intervenientes que colaboram para a P&D?

Governo

1. Qual a importância e papel do Governo nesta indústria?
2. De que forma é que o governo local, regional ou nacional pode ajudar aumentar a competitividade de produtos como os da Deeply?
3. Qual é a opinião acerca da indústria do *surf* no Porto? E em Portugal?

Marketing

1. Quais são os atletas que representam a Deeply? (locais, nacional ou internacional).
2. Qual a importância de cada um deles para aumentar a competitividade e o crescimento da Deeply? Como influenciam os vossos clientes?
3. De que forma é que os atletas estão envolvidos com a inovação e design dos produtos?
4. De que forma é que a vossa presença em eventos contribui para o crescimento da marca? Que tipos de eventos é que se associam? Quais?
5. Qual a importância da presença em *media* especializada neste sector?
6. Qual a importância da criação de uma imagem de marca associada aos fatores de autenticidade e identidade?

Comparativamente com os vossos concorrentes (assinale com X, 5 opções)

Produtos tecnologicamente superiores	
Produtos co-desenvolvidos com os utilizadores (surfistas)	
Bom marketing (presença em eventos, associação atletas nacional e internacionalmente conhecidos)	
Associação dos produtos à comunidade de surfistas	
Bons relacionamentos com os diversos intervenientes (fornecedores / parceiros)	
Boa localização	
Relação preço/qualidade	
Devido às ajudas publicas nacionais/regionais	
Outra	

Anexo nº2: Guião da entrevista à Lightning Bolt

Empresa

1. Qual a história da Lightning Bolt?
2. Qual a importância do vosso logotipo?
3. Quais são as principais actividades e produtos da Lightning Bolt? Quantos produtos em média são produzidos actualmente? Como é que a produção se desenvolveu nos últimos anos 3?
4. Para cada produto que mencionou anteriormente, o que leva o consumidor a valorizar os produtos da Lightning Bolt? (Ver anexo 1)
5. Quais são os vossos principais concorrentes? Onde estão localizados? Quais as diferenças em termos de posicionamento e factores de competitividade?

Clientes

1. Qual é o vosso público-alvo?
2. Qual é a localização da maioria dos vossos clientes?
3. Em que locais é que o vosso produto é comercializado?
4. De que forma é que a opinião dos vossos clientes interfere no desenvolvimento de novos produtos?

Fornecedores

1. Quais são os principais fornecedores? Em que região se encontram?
2. Quais as relações existentes com os fornecedores?

a. Trabalham com pequeno número de fornecedores e existe uma independência de ambas as partes;
b. Trabalham em conjunto;
c. Existe a facilidade de mudar de um para outra;

3. Qual a importância de ter fornecedores na região Norte?
4. De que forma é que os fornecedores estão envolvidos com a inovação e design dos produtos da Lightning Bolt?

Pesquisa e desenvolvimento

1. A P&D é realizada dentro de portas ou realizada em instalações de terceiros?
2. Qual a importância de um departamento de P&D para a Lightning Bolt?
3. Quais são os principais atores/intervenientes que colaboram para a P&D?

Governo

1. Qual a importância e papel do Governo nesta indústria?
2. De que forma é que o governo local, regional ou nacional pode ajudar aumentar a competitividade de produtos como os da Lightning Bolt?
3. Qual é a opinião acerca da indústria do *surf* na região Norte? E em Portugal?

Marketing

1. Quais são os atletas que representam a Lightning Bolt? (locais, nacional ou internacional).
2. Qual a importância de cada um deles para aumentar a competitividade e o crescimento da Lightning Bolt? Como influenciam os vossos clientes?
3. De que forma é que os atletas estão envolvidos com a inovação e design dos produtos?
4. De que forma é que a vossa presença em eventos contribui para o crescimento da marca? Que tipos de eventos é que se associam? E Quais?
5. Qual a importância da presença em media especializada neste sector?
6. Qual a importância da criação de uma imagem de marca associada aos factores de autenticidade e identidade? Como acham o equilíbrio entre o mercado de massas e a conexão com a comunidade surfista?

Comparativamente com os vossos concorrentes (assinale com X, 5 opções)

Produtos tecnologicamente superiores	
Produtos co-desenvolvidos com os utilizadores (surfistas)	
Bom marketing (presença em eventos, associação atletas nacional e internacionalmente conhecidos)	
Associação dos produtos à comunidade de surfistas	
Bons relacionamentos com os diversos intervenientes (fornecedores / parceiros)	
Boa localização	
Relação preço/qualidade	

Devido às ajudas publicas nacionais/regionais	
Outra	