

Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas

Fábricas Criativas

Estudo de Fatores Críticos de Sucesso

Maria Francisca Cabral Antunes de Seabra Pereira

M

Ano 2019/2020



Maria Francisca Cabral Antunes de Seabra Pereira

Fábricas Criativas

Estudo de Fatores Críticos de Sucesso

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pelo Professor Doutor João Paulo Faustino e pela Professora Doutora Maria Manuela Vaz Pinto

Faculdade de Letras de Universidade do Porto

Ano 2019/2020

Maria Francisca Cabral Antunes de Seabra Pereira

Fábricas Criativas

Estudo de Fatores Críticos de Sucesso

Dissertação realizada no âmbito do Mestrado em Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, orientada pelo Professor Doutor João Paulo Faustino e pela Professora Doutora Maria Manuela Vaz Pinto

Membros do Júri

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)
Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)
Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Professor Doutor (escreva o nome do/a Professor/a)
Faculdade (nome da faculdade) - Universidade (nome da universidade)

Classificação obtida: (escreva o valor) Valores

Dedicatória

À minha família

Sumário

Declaração de honra

Agradecimentos	9
Resumo 1.....	10
Abstract	12
Índice de Figuras (ou Ilustrações)	14
Índice de Tabelas (ou Quadros)	15
Índice de Gráficos	16
Glossário	17
Lista de abreviaturas e siglas	18
Introdução	19
I. Contextualização e Motivação	
II. Enquadramento e problemática	
III. Objectivos e Resultados Esperados	
IV. Métodos e Metodologias	
V. Estrutura da Dissertação Indústrias Culturais versus Indústrias Criativas	
1. Conceptualização e Evolução das Indústrias Criativas no Mundo	25
1.1.Indústrias Culturais versus Indústrias Criativas.....	25
1.2. Evolução Histórica: do surgimento à designação como segmento industrial.....	30
1.3.Expansão das Indústrias Criativas.....	32
1.4.Esfera Criativa: o ciclo da Criatividade, Economia, Classe e Cidade.....	34
1.4.1.Criatividade.....	35
1.4.2. <i>Creative Economy</i> ou Economia Criativa.....	38
1.4. <i>Creative Class</i> ou Classe Criativa.....	39
1.4. <i>Creative City</i> ou Cidade Criativa.....	42
2. Das Indústrias Criativas à emergência das Fábricas Criativa	46
2.1. Emergência das Fábricas Criativas.....	46
2.2. Modelos de Negócio e <i>cowork</i>	53
2.2.1. Modelos de Negócio.....	53
2.2.2. <i>Cowork</i>	56
2.3. Fábricas Criativas: organização do espaço e limitações.....	58
2.3.1. Organização do espaço.....	58
2.3.2. Limitações.....	58

3. Fábricas Criativas: um estudo multi-caso	61
3.1. Fábricas Criativas – Público Geral.....	63
3.2. <i>LX Factory</i> , Lisboa, Portugal.....	72
3.2.1. Análise do estudo de caso <i>LX Factory</i>	73
3.2.1.1 Direção de empresas.....	74
3.2.1.2. Empresas.....	80
3.3. <i>Industry City</i> , Brooklyn, Estados Unidos da América.....	84
3.3.1. Análise do estudo de caso <i>Industry City</i>	85
3.3.1.1. Empresas de <i>Industry City</i> <i>Industry City</i>	85
4. Fatores Críticos de Sucesso das Fábricas Criativas	89
Considerações Finais	94
Referências Bibliográficas	97
Anexos	100
Anexo 1 - Dados Estatísticos do grau de habilitações educacionais e profissionais do público geral.....	100
Anexo 2 - Nível de concordância ou discordância em relação a que atividades se designam atividades de Indústrias Criativas	102
Anexo 3 - Pontos diferenciadores entre Fábricas Criativas e Centros Empresariais	103
Anexo 4 - Avaliação do nível de importância das características de uma Fábrica Criativas	104
Anexo 5 - Grau de importância dos fatores na criação de Fábricas Criativas.....	105
Anexo 6 - Respostas à questão «Para além de atividades criativas, que outros serviços acha que uma Fábrica Criativa oferece?»	106
Anexo 7 - Grau de impacto das Fábricas Criativas.....	107
Anexo 8 - Grau de concordância relativamente aos impactos da integração em <i>LX Factory</i> na atividades global da empresa.....	108
Anexo 9 - Grau de benefícios que <i>LX Factory</i>	109
Anexo 10 - Grau de enquadramento no modelo de negócio de <i>LX Factory</i>	110
Anexo 11 - Grau de importância dos fatores relativamente ao impacto no negócio das empresas de <i>LX Factory</i>	111
Anexo 12 - Grau de concordância relativamente aos impactos da integração em <i>Industry City</i> na atividade global da empresa.....	112
Anexo 13 - Grau de importância dos fatores relativamente ao impacto no negócio das empresas de <i>Industry City</i>	113

Anexo 14 - Grau de benefício de *Industry City*.....114

Declaração de honra

Declaro que a presente dissertação, Fábricas Criativas – Fatores Críticos de Sucesso é de minha autoria e não foi utilizada previamente noutro curso ou unidade curricular, desta ou de outra instituição. As referências a outros autores (afirmações, ideias, pensamentos) respeitam escrupulosamente as regras da atribuição, e encontram-se devidamente indicadas no texto e nas referências bibliográficas, de acordo com as normas de referência. Tenho consciência de que a prática de plágio e auto-plágio constitui um ilícito académico.

Porto, 19 de Outubro de 2020

Maria Francisca Cabral Antunes de Seabra Pereira

Agradecimentos

Agradeço à minha família pelo apoio incondicional.

Agradeço aos meus pais por todo apoio, motivação e acompanhamento no desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço ao Professor Doutor João Paulo Faustino pela orientação e conhecimentos essenciais ao desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço à Professora Doutora Maria Manuela Vaz Pinto pela co-orientação e conhecimentos essenciais ao desenvolvimento desta dissertação.

Agradeço ao corpo docente da Faculdade de Letras da Universidade do Porto pelo acompanhamento na recolha de materiais, no aprofundamento do conhecimento e desenvolvimento de competências.

Resumo

Cada vez mais, as Indústrias Criativas têm ganho relevância, pelo facto de englobarem setores com imenso potencial económico e simbólico, pela diversidade industrial e cultural que incutem no mercado.

Ao longo do século XX, as transformações que ocorreram a nível da economia e da cultura serviram para moldar as que se consideram atualmente Indústrias Criativas. Sem estes marcos do devir histórico e sem o envolvimento de entidades internacionais de correntes políticas e económicas, não haveria lugar para o modo de atuação das Indústrias Criativas e para os seus modelos de negócio nos mercados local e global.

A presente dissertação pretende analisar o reconhecimento da cultura e da criatividade como produtos comerciáveis e subsequentemente as dinâmicas peculiares das Indústrias Criativas no seu campo próprio de ação e de interação. Ao fazê-lo, será possível ganhar perspetiva sobre o nível de crescimento destas indústrias e sobre o surto das Fábricas Criativas (que se constitui no verdadeiro objeto formal desta dissertação).

Uma vez esclarecida a emergência das Fábricas Criativas, procede-se à investigação do que as caracteriza distintivamente e de como funcionam. Através de análise documental sobre *clusters* e políticas de clusterização (ou aglomeração de empresas) e da interpretação do panorama decorrente da consolidação das Fábricas Criativas, procede-se também ao estudo das modelos de negócios distintos associados às Indústrias Criativas e ao fenómeno de *Cowork* como modalidade frequente nestas fábricas. Tendo em conta a conceção destas fábricas, faz-se uma breve reflexão sobre a projeção eletiva do seu espaço e das suas limitações.

Segue-se um momento de pesquisa viabilizada pela realização de inquéritos a três públicos-alvo distintos e mediante análise dos dados obtidos, procurando-se debater como as empresas integrantes das Fábricas Criativas beneficiam com a sua presença nessas fábricas, bem como determinar os impactos que estas Fábricas têm nos produtores criativos e nos consumidores, nas

empresas e nas cidades. A partir dos resultados desse estudo pretende mostrar-se como as Fábricas Criativas são motores de crescimento das Indústrias Criativas, bem como motores de transformação das cidades e da economia. Em resultado desse estudo prismático, pretende-se cumprir o grande objetivo desta dissertação e ilustrar a tese que é sua causa final - a identificação dos fatores críticos de sucesso das Fábricas Criativas e a confirmação do seu caráter decisivo.

Palavras – Chave: Indústrias Criativas, Fábricas Criativas , Criatividade, *Coworking*

Abstract

Increasingly, Creative Industries have gained relevance, because they encompass sectors with immense economic and symbolic potential, due to the industrial and cultural diversity they instill in the market.

Along the 20th century, the transformations that have occurred in the economy and culture have served to mold those that are currently considered Creative Industries. Without these historical milestones and without the involvement of international political and economic entities, there would be no place for the way Creative Industries act and for their business models in the local and global markets.

This dissertation intends to analyze the recognition of culture and creativity as marketable products and subsequently the peculiar dynamics of Creative Industries in their own field of action and interaction. In doing so, it will be possible to gain perspective on the level of growth of these industries and on the surge of Creative Factories (which is the real formal object of this dissertation).

Once clarified the emergencies of the Creative Factories, it is proceeded to the investigation of what characterizes them distinctly and how they work. Through documentary analysis on clusters and clustering policies (or agglomeration of companies) and of the interpretation of the panorama resulting from the consolidation of the Creative Factories, a study is also made of the distinct business models associated to the Creative Industries and the Cowork phenomenon as a frequent modality in these factories. Taking into account the conception of these factories, a brief reflection is made on the elective projection of their space and their limitations.

It is followed by a moment of research made possible by carrying out surveys to three distinct target audiences and through analysis of the obtained data, seeking to debate how the companies integrating the Creative Factories benefit from their presence in these factories, as well as to determine the impacts that these Factories have on creative producers and consumers, on companies and on cities. From the results of this study, it intends to show how Creative Factories

are growth engines of Creative Industries, as well as transformation engines of cities and economy. As a result of this prismatic study, it intends to fulfill the great objective of this dissertation and illustrate the thesis that is its final cause - the identification of the critical success factors of the Creative Factories and the confirmation of its decisive character.

Keywords: Creative Industries, Creative Factories, Creativity, Coworking

Índice de Figuras (ou Ilustrações)

Público-alvo do inquéritos.....63

Índice de Tabelas (ou Quadros)

Quadro 1 - Opiniões de Volkering (2001), Hesmondhalgh e Pratt (2005) acerca das predisposições e políticas estratégicas face às Indústrias Criativa.....	26
Quadro 2 - Indústrias Criativas vs Indústrias do Conhecimento.....	32
Quadro 3 - Tipologias de Produção Criativa segundo a NESTA.....	33
Quadro 4 - Estruturas organizacionais de Indústrias Criativas.....	41
Quadro 5 - Tipologias de <i>Clusters</i> baseadas nas teorias de Marques e Ribeiro.....	49
Quadro 6 - Identificação de atividades de Indústrias Criativas.....	65
Quadro 7 - Pontos de diferenciação entre Fábricas Criativas e Centros Empresariais.....	68
Quadro 8 - Idealização de uma Fábrica Criativa.....	70
Quadro 9 - Peso de cada setor criativo na <i>LX Factory</i>	75
Quadro 10 - Fatores críticos de sucesso de Fábricas Criativas segundo o público.....	90
Quadro 11 - Fatores críticos de sucesso segundo <i>LX Factory</i> e <i>Industry City</i>	91

Gráficos

Gráficos 1 e 2 – Atividades considerada pelo público geral como atividades de Indústrias Criativas Criativa.....	64
Gráfico 3 – Potencial valor de mercado das Indústrias Criativas.....	65
Gráfico 4 e 5 – Nível de conhecimento sobre Fábricas Criativas.....	66
Gráfico 6 – Fábricas Criativas conhecidas pelo público.....	67
Gráficos 7 e 8 – Grau de importância das características de uma Fábrica Criativa.....	68
Gráficos 9 e 10 – Grau de relevância de fatores na criação de uma Fábrica Criativa.....	70
Gráfico 11 – Grau de impacto das Fábricas Criativas.....	72
Gráficos 12 e 13 – Distribuição do peso de cada setor criativo na Fábrica. Número de empresas por setor de Indústrias Criativas.....	74
Gráficos 14 e 15 – Grau de concordância sobre às características de uma Fábrica Criativa.....	76
Gráficos 16 e 17 – Grau de importância dos fatores na criação de uma Fábrica Criativa.....	77
Gráfico 18 – Grau de impacto económico de LX Factory.....	78
Gráfico 19 – Grau de impacto urbano de LX Factory.....	78
Gráfico 20 – Grau de impacto geral de LX Factory.....	79
Gráfico 21 – Grau de concordância relativamente aos impactos da integração na LX Factory.....	80
Gráfico 22 – Grau de benefício de LX Factory.....	81
Gráfico 23 – Grau de enquadramento na LX Factory.....	82
Gráficos 24 e 25 – Grau de importância relativamente ao impacto de determinados fatores no negócio da empresa	83
Gráfico 26 – Grau de concordância relativamente aos impactos da integração em Industry City na atividade global da empresa	86
Gráfico 27 – Grau de benefício da integração em Industry City	87
Gráfico 28 – Grau de enquadramento em Industry City	87
Gráficos 29 e 30 – Grau de importância de determinados fatores no negócio da empresa	88

Glossário

Creative Industries: indústrias criativas

Cultural Industries: Indústrias Culturais

Creative arts: artes criativas

Social network: rede social

Clusters: espaços de aglomeração de empresas

Creative factories: fábricas criativas

Creativity: criatividade

Creative economy: economia Criativa

Creative class: classe criativas

Creative city: cidade criativa

Enterprise business model: modelo de negócio empresarial

Low cost: baixo custo

Welfare model: modelo de bem-estar

Growth model: modelo de crescimento

Competition model: modelo de competição

Innovation model: modelo de inovação

Lista de Abreviaturas e Siglas

IC: Indústrias Criativas

ICC: Indústrias Culturais e Criativas

CITF: Creative Industries Task Force

DCMS: Department of Culture, Media and Sport

DTI: Department of Trade and Industry

DETR: Department of Environment, Transport and Regions

FO: Foreign Office

PME: Pequenas e Médias Empresas

UNCTAD: United Nations Conference on Trade and Development / Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

NESTA: National Endowment for Technology and Arts

Introdução

I. Contextualização de motivação

A presente dissertação *Creative Factories* – Um Estudo de Factores Críticos de Sucesso insere-se nas áreas de especialização do Mestrado de Gestão e Comunicação em Indústrias Criativas, mais precisamente na área de estudo de Gestão de Negócios de Indústrias Criativas. Esta dissertação tem como objetivo primacial o estudo do conceito de *Creative Factories* ou Fábricas Criativas e a análise dos fatores críticos para o sucesso dessas fábricas, ou seja, os fatores sem os quais uma fábrica criativa não poderá atingir o seu máximo potencial.

Uma primeira motivação para a realização de pesquisa e análise neste âmbito é o interesse pelas indústrias criativas, investigando e ponderando em particular o modo como funcionam e interagem enquanto aglomerado colaborativo, ao invés de núcleos singulares. Como entidade autónoma, uma empresa ou marca tem um modelo de negócio próprio que só a ela se aplica, não podendo ser replicado por outra. Os mesmos modelos de negócio podem ser teoricamente aplicados a diferentes empresas; mas cada empresa adapta o modelo aos seus objetivos e recursos, modificando o modelo de negócio inicial e tornando-o único no mercado.

A segunda motivação decorre da necessidade de entender o surgimento de Fábricas Criativas. Compreender a criação destas Fábricas como meios estimulantes da criatividade individual e coletiva, implica entender como é feita a seleção destes espaços, a tipologia de empresas que neles se aglomeram, as funcionalidades que oferecem como espaços abertos ao público, a sua relevância para a globalidade da economia e para as indústrias criativas em particular.

II. Enquadramento e problemática

Criar um negócio não é tarefa fácil. Entre custos logísticos, despesas de lançamento no mercado, e muitas outras, a criação de um espaço que aglomere uma multiplicidade de empresas e de instalações com funcionalidades extras, que não as de mero escritório, é uma tarefa algo difícil de

alcançar.

É nesse sentido que a problemática desta dissertação se insere. Criar uma Fábrica Criativa implica ter em conta inúmeros e distintos fatores, considerar o número de empresas nela integráveis e as necessidades de cada, para além de garantir o sucesso da coexistência das mesmas empresas num só espaço. A presente investigação e análise foca-se no conhecimento da esfera das Indústrias Criativas e das Fábricas Criativas, primariamente a nível estrutural e depois a nível do seu sucesso económico. Em rigor, pode-se afirmar que a questão axial desta dissertação é a determinação dos fatores imprescindíveis ao sucesso destas fábricas.

Existem duas abordagens convergentes nesta dissertação. A primeira consiste numa primeira contextualização teórica sobre a conceção de Indústrias Criativas e a emergência de Fábricas Criativas. Por um lado, é crucial fazer o enquadramento do surgimento e da evolução de Indústrias Criativas, de modo a evidenciar o porquê da emergência de Fábricas Criativas como espaços de trabalho; tal implica compreender qual o conceito global destas indústrias, que atividades fazem parte destas indústrias, a atuação das mesmas no mercado a nível de modelos de negócios e elementos diferenciadores. Por outro lado, é imperativo aprofundar o conhecimento que se tem da temática de Fábricas Criativas como espaço de trabalho de empresas das Indústrias Criativas, de forma a poder demonstrar a relação de plena interdependência que existe entre ambas; este aprofundamento obriga a que se analise o surgimento das primeiras Fábricas Criativas como espaços de negócios criativos, que se explore o conceito de *cowork*, que se explore todos e quaisquer elementos associados ou imprescindíveis à formação destes espaços.

A segunda abordagem prende-se com uma investigação prática, de contacto e interação com determinados públicos ligados às Indústrias Criativas e Fábricas Criativas. Estudando e analisando a opinião que estes públicos possam ter acerca da criação de Fábricas Criativas, a segunda abordagem permitirá, na sequência da primeira fase de contextualização histórico-epistemológica, obter as respostas àquela que é a verdadeira problemática desta dissertação - a determinação de quais os fatores críticos de sucesso de uma Fábrica Criativa -.

III. Objetivos e resultados esperados

Como acima foi avançado, procurar-se-á dar com eficácia, nos sucessivos capítulos, passos metódicos de análise e de inferência em relação a outros tantos objetivos – relevantes, mas secundários, porque conducentes ao objetivo principal da dissertação.

Esses objetivos acima referidos dizem respeito ao conhecimento da esfera das Indústrias Criativas, no plano estrutural e na vertente do sucesso económico, e à compreensão do surgimento de Fábricas Criativas e do seu alcance da seleção dos seus espaços e da tipologia de empresas que neles se instalam, da sua relevância para a economia global e particularmente para as Indústrias Criativas. Desdobrar-se-ão compreensivelmente nos objetivos de exploração do conceito de *cowork* e de outros elementos associados à formação daqueles espaços criativos.

Cumpridos que forem os passos previstos e atingidos que forem os objetivos neles visados, o resultado final expetável, e de algum modo identificável com a tese proposta por esta dissertação, é a identificação dos fatores críticos de sucesso de uma Fábrica Criativa.

Contudo, ao longo da dissertação, poderá ser possível obter outras informações que permitirão uma melhor definição de Fábrica Criativa, que poderão contribuir para fazer uma análise mais específica de Fábricas Criativas existentes e, em último lugar, permitirão delinear um modelo segundo o qual diversas entidades possam criar Fábricas Criativas em diferentes cidades e com necessidades distintas, de forma mais eficiente. Estes resultados secundários podem traduzir-se numa diversidade de informações, atinentes a modelos de negócio em ação, resultados económicos da *performance* individual de cada empresa e *performance* da Fábrica Criativa como um todo.

IV. Pressupostos metodológicos e processos metódicos

A investigação associada a esta dissertação implica um exigente tratamento de dados, segundo distintas metodologias, quer quantitativas quer qualitativas. As metodologias quantitativas dizem respeito à recolha e análise de dados como meios de estudo e interpretação de comportamentos e

decisões. Recomendam consequentemente vários processos metódicos, tais como: a pesquisa e análise documental, como estratégias de investigação; estudos de mercado como estratégias de contextualização; questionários e entrevistas como estratégias de observação e análise em profundidade dos objetos de estudo.

A pesquisa documental consiste na procura de documentos variados – livros monográficos, dissertações, artigos científicos, publicações de conferências, entre outros - que possam ter utilidade na realização de uma dissertação sobre determinada temática. Não só o seu conteúdo analisado pode ser relevante para estabelecer um contexto em redor da temática que se pretende explorar, como o documento e o(s) autor(es) em si servem de referência para outras obras de interesse científico, que poderão suscitar outras questões relevantes abordáveis ao longo da dissertação. Esta estratégia permitirá estabelecer um percurso cronológico do processo de emergência das indústrias criativas e das primeiras conceções de *clusters* criativos, bem como permitirá evidenciar a utilidade das *factories* ou fábricas para estas indústrias, para o mercado económico, para as cidades e para todos os profissionais criativos.

Os questionários e entrevistas são os métodos mais direcionados ao objeto formal desta dissertação, as *Creative Factories* ou Fábricas Criativas, pois permitem colocar questões a determinados grupos, público “participante” destas fábricas (os seus integrantes) como o público que usufrui dos serviços das fábricas. Estes métodos oferecem a oportunidade de ganhar objetividade perante ambas as perspetivas, o que em troca permite aperfeiçoar os modelos e estratégias para futuros empreendimentos.

Em relação ao método de investigação científica que se pretende aplicar, o Método Quadripolar foi eleito o mais adequado. Sabendo que o Método Quadripolar se organiza segundo quatro polos – epistemológico, teórico, técnico e morfológico -, a aplicação do mesmo nesta dissertação fez-se da seguinte forma:

- polo epistemológico: este polo baseia-se na emergência do termo Fábricas Criativas como palco quotidiano, como mercado económico de Indústrias Criativas; com base no paradigma global em redor da cultura e da criatividade e perante o surto destas indústrias, este polo explora a forma

como o Mundo e a economia contribuíram para o estabelecimento e crescimento destas indústrias; explora também o modo de aparecimento das Fábricas Criativas como meio de transformação não só do paradigma criativo;

- polo teórico: para aprofundar determinados aspetos, de forma a conseguir responder à problemática nuclear desta dissertação (quais os fatores críticos de sucesso de uma Fábrica Criativa?), faz-se uma contextualização da relação entre indústrias culturais e indústrias criativas, para entender como surgiram e como se tornaram algo comerciável; prossegue-se com a exploração do campo das Indústrias Criativas, teorizando sobre outros elementos conectados a estas indústrias e que fazem das indústrias criativas um mecanismo otimizado e com imenso potencial; por fim, aprofunda-se o verdadeiro cerne da dissertação, as Fábricas Criativas - através da contextualização histórica que propiciou a sua emergência, da transição do conceito de *cluster* para Fábrica, os modelos de negócio, estruturas organizacionais e limitações das mesmas;

- polo técnico: combinação de técnicas de recolha de dados – inquéritos online direcionados para três públicos-alvo (público geral, direção de Fábricas Criativas e empresas das Fábricas Criativas escolhidas para estudo de caso) e análise estatística –, tratamento de dados realizado a partir de uma amostra inicial e, depois, uma amostra final, a partir da qual será quantificado o volume de respostas por cada ponto e calculado percentualmente;

- polo morfológico: neste polo pretende-se proceder ao tratamento dos dados recolhidos através dos métodos já referidos (questionários ou inquérito online); este tratamento dos dados é quantitativo e visa entender o grau de conhecimento que se tem acerca das Indústrias Criativas, da esfera das mesmas – os elementos que fazem destas indústrias um mundo próprio, do que são Fábricas Criativas e os seus impactos nestas indústrias; a apresentação destes dados será concretizada segundo uma perspetiva analítica, com recurso a métodos de mensuração estatística na realização dos questionários; assim, através da *Escala de Likert* será possível cingir as questões ao essencial, obtendo respostas concretas baseada na opinião dos inquiridos, no seu nível de concordância ou conhecimento; estas respostas serão apresentadas sob a forma de gráficos e/ou tabelas, dependendo do que for mais propício à exposição dos resultados obtidos e nos quais estarão representados os valores reais, estimados e em valor percentual.

V. Estrutura da Dissertação

Reiterando a determinação dos fatores críticos de sucesso de Fábricas Criativas como o principal objetivo da presente dissertação, esta estrutura-se segundo uma linha condutora apoiada nas abordagens referidas.

O primeiro capítulo ocupa-se da contextualização histórica de forma a enquadrar como surgiram as Indústrias Criativas em primeiro lugar. Esta contextualização vai revelar diversas transformações e momentos marcantes que moldaram a Cultura como indústria, antecedendo o surto da Indústrias Criativas. Através deste acompanhamento cronológico do surto e da consolidação das Indústrias Criativas, será possível ter maior noção da razão de ser das Indústrias Criativas, de quem as apoiou, onde surgiram e como se expandiram.

No segundo capítulo, dá-se início ao enquadramento mais técnico da temática. Aprofundam-se as terminologias necessárias (e os conceitos correspondentes) - *cultural industries*, *creative economy*, *creative class*, *creative cities* –, estuda-se a relação entre cada conceito, analisam-se os possíveis modelos de negócio, explora-se a origem da ideia de *cluster* como espaço de aglomeração profissional e criativa, tal como o surgimento do fenómeno de *cowork*.

O terceiro capítulo concentra-se na análise de diversas *Creative Factories* ou Fábricas Criativas, de forma a identificar os pontos de convergência e de divergência relativamente ao funcionamento das fábricas como espaços criativos, aos impactos que a integração na fábrica teve nas empresas, às potencialidades e limitações destes aglomerados criativos.

Tendo em conta a investigação e interação com os públicos-alvo através dos métodos previamente referidos, o terceiro capítulo consiste na análise e tratamento dos dados obtidos, com o objetivo de validar os resultados que permitam identificar quais os fatores decisivos para que as Fábricas Criativas tenham sucesso.

1. Conceptualização e Evolução das Indústrias Criativas no Mundo

1.1. Indústrias Culturais vs Indústrias Criativas

A polémica em volta da conceção das Indústrias Criativas não é novidade. Por um lado, tornou-se frequente uma compreensão equívoca ou mesmo uma confusão de indústrias culturais e indústrias criativas, como algo tão similar que não suscitava necessidade de novo segmento industrial, não se entendendo assim o porquê do surgimento da nova denominação *creative industries* ou indústrias criativas. Por outro lado, há quem considere que as Indústrias Criativas são uma extensão das Indústrias Culturais ou que resultam da junção de *creative arts* e *cultural industries*, na medida em que as artes e a cultura são vistas como nichos de mercado e estão intrinsecamente ligadas a empresas de larga escala.

Mas, muito antes da confusão terminológica entre indústrias culturais e criativas, existiam as indústrias de manufatura ou de produção. As primeiras só surgiram devido a transformações e mudanças político-económicas (diretamente relacionadas com acontecimentos marcantes da Modernidade), a par de uma nova sensibilidade à economia dos bens simbólicos (padronizada por Pierre Bourdieu). Uma progressiva compreensão de *Economy as culture* abriu caminho para *Culture as economics*, numa mudança de paradigma que propiciou que «Many economists now accept that informal institutions and culture play a crucial role in economic outcomes.» (Beugelsdijk & Maseland, 2011).

A imposição da cultura como alavanca económica foi um acontecimento sem precedentes, estando associado a alguns dos maiores acontecimentos históricos da época contemporânea. Em meados do século XX nota-se um crescimento da cultura como sector com valor económico, devido em grande parte à necessidade de encontrar soluções para a crescente desvalorização das indústrias tradicionais e crescentes problemas económicos à escala mundial.

Um grupo de teóricos economistas debateram o declínio industrial dos anos 70, considerando-o como o catalisador da reestruturação económica a nível mundial. Se de facto, essa mudança teve consequências decisivas, também foi importante a busca de um novo elemento económico-social,

que não só possibilitasse o crescimento das principais metrópoles mas também das regiões mais desfavorecidas. Atrair os indivíduos para territórios locais e regionais significava reerguer a economia global, proporcionar novos estilos de vida, aumentar a qualidade de vida e reduzir a discrepância social existente.

Com a premissa de reestruturar a economia global, a Cultura passa a inscrever-se numa política económica. Por conseguinte, é-lhe então associada uma nova terminologia, a de Indústrias Culturais, ou seja, atividades ligadas à produção e comercialização de bens ou serviços culturais. Pratt afirmou que estas indústrias são um exemplo da relação não só entre produção e consumo, mas também entre o simbólico e material. Aprofundando a essência destas indústrias, entre 2001 e 2004 Bayliss e Evans estudam e consideram a moda, o artesanato, o design e a alta tecnologia como atividades culturais. Mais tarde, Econ especularia que o Design seria um dos pontos conectores das Indústrias Criativas com os mecanismos tradicionais da economia, pois permitia moldar os produtos criativos através de sectores como a publicidade.

João Paulo Faustino simplifica a discrepância ou disputa entre indústrias culturais e criativas, afirmando que as primeiras se focam no carácter simbólico e as segundas se focam no carácter económico. Musterd estuda também as atividades criativas como um todo, defendendo que existem dois tipos, as indústrias criativas e as indústrias do conhecimento.

Indústrias Criativas vs Indústrias do Conhecimento	
• Publicidade • Arquitetura • Artesanato • Design • Design de Moda • Vídeo • Cinema Música • Fotografia • Edição • Jogos de Computador • Software • Rádio e Televisão • Artes e Espetáculo • Museus e Bibliotecas • Comércio de Produtos Culturais	• Tecnologias de Comunicação • Finanças • Termos Jurídicos • Serviços prestados às Empresas • Investigação & Desenvolvimento • Ensino Superior • Engenharia • Consultadoria

Quadro 1 – Indústrias Criativas *versus* Indústrias de Informação

Tornou-se notório que a preocupação com a economia residia na natureza dos mercados em que se moviam os produtos criativos, ao invés da natureza dos ditos produtos ou serviços. O mercado das indústrias tradicionais rege-se de forma distinta, em que a relação entre produtor e consumidor funciona em volta da procura de um produto e da seleção do mesmo com base em características como os preços dos produtos, resultados sobre procura e compra, entre outros indicadores.

Em todo o caso, a comercialização dos produtos culturais e criativos não é fácil de quantificar devido ao seu carácter imaterial.

Por seu turno, João Paulo Faustino (2013, pág.24) sublinha a forma como Marshall analisa a aplicação de determinados princípios na economia criativa. Primeiro, aplicando às IC a lei das utilidades marginais decrescentes – segundo a qual a utilidade marginal de determinados bens ou serviços diminui à medida que o consumo destes aumenta -, Marshall entende que esta tem o efeito inverso, em que a utilidade marginal tende a crescer com o consumo dos bens e serviços criativos. Segundo, frisa o carácter intangível dos produtos criativos. Terceiro, estabelece o princípio dos produtos substitutos, que no caso dos produtos culturais ou criativos, devido ao seu carácter imaterial, Marshall é obrigado a determinar como produtos insubstituíveis.

O mercado de produtos culturais não era um mercado estável, de grande escala. Aplicando a ideia de funcionamento em *social network*, reforçada por certos autores (Potts, Cunningham e Hartley), as Indústrias Criativas passam a ser encaradas como agentes num mercado de redes sociais, cuja produção e cujo consumo assentam na criação de novas ideias. Assim, através da organização em *social network* entende-se que a estrutura de mercado destas indústrias delineia a sua dinâmica de mercado.

Outro ponto em que as Indústrias Criativas divergem das indústrias tradicionais é na obrigatoriedade de, como agentes do mercado, comunicarem e trocarem informação entre si, para que se criem novas ideias. Assim sendo, são também consideradas *information networks* ou redes de informação.

Importa, porém, reconsiderar que tanto a cultura quanto a arte se apoiam na criatividade e na experiência que proporcionam aos seus públicos. Portanto, entende-se que estas geram valor

através dessas mesmas experiências. John Hartley vai mais longe ao sintetizar a transformação histórica relativamente à percepção que se tinha do conceito de indústrias criativas:

«The idea of the CREATIVE INDUSTRIES seeks to describe the *conceptual and practical convergence* of the CREATIVE ARTS (individual talent) with Cultural Industries (mass scale), in the context of NEW MEDIA TECHNOLOGIES (ICT's) within a NEW KNOWLEDGE ECONOMY, for the use of newly INTERACTIVE CITIZEN-CONSUMERS.» (HARTLEY, 2005).

A economia deixou de depender somente de capital financeiro, matéria-prima e emprego. Passou a depender de recursos humanos diversificados e de criatividade para a criação de ideias. Todavia, apesar destes constituírem fatores que contribuem para o sucesso das indústrias criativas, não são responsáveis pela sua expansão pelo Mundo. O modo como se expandem está diretamente relacionado com as mudanças globais, com o estado das economias regionais e com as necessidades de cada região.

1.2. Evolução Histórica: do surgimento à designação como segmento industrial

Da mesma forma que a História social em vias de globalização teve grande influência no surgimento das Indústrias Criativas, também estas contribuíram para muitas das grandes mudanças no panorama económico-político e sócio-cultural.

A forma de expansão dessas indústrias, o seu modo de organização por núcleos territoriais, a associação de determinadas tendências criativas por áreas geográficas e, em contrapartida, a visão que os indivíduos têm das mesmas – eis outros tantos fatores que por vezes permaneciam inexplorados, mas que podem dar uma perspetiva do que foi o processo das indústrias criativas até ao seu estabelecimento como segmento industrial.

A História está repleta de revoluções políticas e industriais que marcaram o panorama global, dando ocasião também a maus investimentos e graves falhas económicas. De forma a prevenir um cenário de caos no sistema financeiro, as entidades governamentais viram-se por vezes obrigadas a

adotar políticas de controlo e desenvolvimento económico. Em concreto, exemplo desse controlo foi a obrigatoriedade de revisão do sistema de bens e serviços comercializáveis, em prol da qual os governos foram obrigados a ponderar utilizar outros objetos e canais de comércio.

Nesse sentido, em 1980, a entidade britânica conhecida como *Greater London Council* considera a cultura como objeto mercantil, fazendo surgir o conceito de Indústria Cultural, tornando-a comercializável e competitiva. Contudo, não foi uma decisão duradoura devido a disputas entre regimes políticos, cujo conservadorismo ditava constrangimentos económicos como a não priorização do investimento e não comercialização da cultura, quer a nível local ou estatal. A solução surge, inesperadamente, através da associação da cultura a outras causas da sociedade. A comercialização da cultura tornou-se possível, através da sua associação a planos de urbanismo e de bem-estar social, o que proporcionou a oportunidade de investimento em atividades culturais em simultâneo com o crescimento de outras áreas económicas. Iniciou-se assim, o período de capitalização da cultura e da criatividade, nomeadamente através das atividades artísticas.

Paralelamente, são exploradas outras hipóteses: por exemplo, o facto de que o conceito de Indústrias Criativas possa ter tido origem na Austrália também em meados dos anos 90; ou então, o aparecimento destas indústrias em associação a políticas de desenvolvimento económico em Singapura.

No entanto, no Reino Unido é que se discute a verdadeira possibilidade de existência de algo tão específico e alternativo como as Indústrias Criativas. O ponto de partida é o conceito de indústrias culturais segundo a fação política *New Labour*. Anteriormente, considerava-se que as indústrias culturais incluíam todo e qualquer tipo de negócios/ atividades de sectores públicos e privados. Com o surgimento das Indústrias Criativas passou a considerar-se que estas privilegiavam atividades de sectores privados.

Competitividade económica, organização em rede, conectividade entre indivíduos criativos e negócios, criação de valor de mercado através de conhecimento, aumento de produtividade económica através da circulação de novas ideias, produtos e serviços - estes são traços associados a negócios que tornam os locais mais atrativos e que seduzem multidões pelo seu carácter boémio e vibrante. Traços que tornam estas indústrias únicas e imprescindíveis em qualquer economia.

Como se isso não bastasse, há ainda quem entenda que as Indústrias Criativas têm um capital humano mais elevado que o de outros sectores económicos e que os rendimentos associados são também grandemente superiores.

O Reino Unido continuou a ser palco das grandes transformações das Indústrias Criativas, criando novas entidades como a *Creative Industries Task Force* (CITF) em 1997, ligada ao *Department of Culture, Media and Sport* (DCMS) e diversos departamentos do governo [*Department of Trade and Industry* (DTI); *Department of Environment, Transport and Regions* (DETR); *Foreign Office* (FO); *Regional Issues Working Group* (RIWG)]. Em geral, estas entidades partilhavam objetivos comuns, como a centralização de necessidades e a expansão territorial destas indústrias. Em prol desses objetivos tinham o dever de monitorizar e controlar os investimentos (recursos financeiros, capital humano e social), o potencial económico externo (exportações) e a propriedade intelectual.

Em particular, a CITF procurava aprofundar toda a informação relativa às indústrias criativas no Reino Unido, visando quantificar as atividades criativas e o seu impacto na economia britânica. Ao quantificar o contributo económico destas indústrias, tal permitiria a reestruturação de políticas de desenvolvimento económico e criativo. No documento *Creative Industries Mapping Document* (1998;2001) foi estabelecida uma noção genérica das Indústrias Criativas:

«Those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent which have a potential for job and wealth creation through the generation and exploitation of intellectual property (DCMS, 1998:3).»
(HARTLEY, POTTS, CUNNINGHAM, FLEW, KEANE,BANKS; 2013)

Inicialmente, em 1998 – quando as Indústrias Criativas são definidas como atividades alicerçadas na criatividade e nas competências profissionais como meios de criação de produtos de propriedade intelectual, na geração de riqueza e emprego - e depois em 2001, o DCMS apresentou uma redefinição de Indústrias Criativas segundo a qual estas se dividem em 13 sectores – *advertisement, architecture, art and antiques, crafts, computer games / leisure software, design, fashion design, film & vídeo, music, performing arts, publishing, software, TV & radio* -. A conceptualização de Indústrias Criativas continuou a gerar polémica pela divisão por sectores, embora essa divisão fosse demonstrativa da possibilidade de capitalização de atividades já comercializáveis (arquitetura, media, design...) em conjunto com atividades outrora vistas como

não comercializáveis (artes performativas, artes visuais...).

Simplificando, como afirma Christopher Bilton:

«Creative industries are primarily in the business of communicating to audiences ideas, images and experiences, identified by Bourdieu as “symbolic goods”» (BILTON, 2007)

Entidades mundiais como *UNESCO* e *UNCTAD* também participaram no estudo das Indústrias Criativas. Em 2002 a *UNESCO* via as Indústrias Criativas como sectores com grande impacto na economia, no comércio, no emprego, a nível de investimento e tendências de consumo. Em 2008, a *UNCTAD* considerou que as indústrias criativas se definem por determinadas características – terem *input* de criatividade humana, constituírem meios de transmissão de significado ou de experiências, serem os seus *outputs* produtos intelectuais – e estão organizadas segundo três blocos: o das artes criativas (artes visuais, jogos de computador, multimédia e audiovisual), o dos média e entretenimento (livros, imprensa, vídeo e televisão) e o dos locais e serviços culturais (arquitetura, museus, arqueologia e património cultural).

Por outro lado, a *NESTA* (*UK National Endowment for the Sciences, Technology and the Arts*) divide as indústrias criativas em quatro sectores diferentes: *creative originals producers* ou produtores de conteúdos originais, *creative content producers* ou produtores de conteúdos criativos, *creative experience producers* ou produtores de experiências criativas e *creative service producers* ou produtores de serviços criativos.

Tipologias de Produção Criativa segundo NESTA	Características		Exemplos
<i>Creative originals producers</i> ou produtores	• Criatividade • Autenticidade • Exclusividade • Produção de	• Produção de propriedade intelectual • Utilização de	• Artistas artesanais • Artistas visuais • Designers

conteúdos originais	pequena escala • Edições limitadas	propriedade intelectual existente	
<i>Creative content producers</i> ou produtores de conteúdos criativos	• Produção de propriedade intelectual • Distribuição a larga escala e em massa • Receitas através de vendas, publicidade e subscrições		• Empresas cinematográficas • Companhias de teatro • Estúdios de Jogos e Conteúdos Computacionais • Produtoras de música • Editoras • Designers de moda
<i>Creative experience producers</i> produtores de experiências criativas	• Oferta de experiências de áreas específicas		• Museus • Galerias • Livrarias • Espaços de concertos • Empresas de turismo e cultura
<i>Creative service producers</i> ou produtores de serviços criativos	• Oferta de propriedade intelectual a outras empresas • Oferta a larga escala e para públicos-alvo em massa		• Agências de marketing • Agências de publicidade • Estúdios de Arquitetura • Estúdios de Design

Quadro 2 – Tipologias de Produção Criativa segundo a NESTA

1.3. Expansão das Indústrias Criativas

A primeira vaga de expansão de Indústrias Criativas esteve geograficamente concentrada no Reino Unido. Uma possível segunda vaga de expansão das mesmas esteve associada a regiões do Sudeste Asiático (Singapura, Hong Kong, Taiwan), à Austrália e à Nova Zelândia, ao Brasil e aos Estados Unidos.

No final dos anos 90, Singapura cria a *Creative Services Strategic Business Unit* que tinha a tarefa de estimular o crescimento e implementação destas indústrias. Em 2003, em Hong Kong foi desenvolvido o *Hong Kong Baseline Study of Creative Industries* cujo objectivo era a promoção estratégica dos sectores pertencentes a estas indústrias. Em 2009, Taiwan lança uma campanha global designada *Creative Taiwan* com o propósito de dinamizar o desenvolvimento de iniciativas associadas a estas indústrias e ligadas a um modelo de desenvolvimento económico global.

A partir de 2002, no seguimento da investigação de Ricardo Florida, as Indústrias Criativas implementam-se nos Estados Unidos, ligadas ao desenvolvimento urbano, local e regional. No Brasil, em 2011, a esfera da economia criativa liga empreendedorismo, à propriedade intelectual, aos *clusters* e aos profissionais criativos em escala global.

Alemanha	Separação entre indústrias criativas e artes.	
Nova Zelândia		
Austrália	Interdependência entre indústrias criativas e artes. Actividades lucrativas e não lucrativas.	Política que assenta em novas formas de cultura e, investimento em produção cultural e consumo locais.
Canadá		Aproximação entre sectores privados e públicos. Cooperação entre sectores económicos distintos.

Quadro 3 - Opiniões de Volkering (2001), Hesmondhalgh e Pratt (2005) acerca das predisposições e políticas estratégicas face às Indústrias Criativas.

Perante esta imagem de irradiação global confirma-se que as razões económicas não são as únicas que influenciam o crescimento destas indústrias a nível mundial e o estabelecimento de *clusters* criativos. Como qualquer indústria, as criativas não têm uma só ligação direta à economia da sua região mas ao turismo – ou a uma versão especializada do mesmo, o “turismo cultural” - e à revitalização urbana de uma região. Tanto assim é, que as próprias entidades reguladoras, criadoras de políticas de controlo, admitem o poder que as atividades criativas têm na renovação e transformação das metrópoles.

Em suma, identificavam-se dois principais panoramas distintos. Um, em que a criatividade é focada no consumidor e no mercado económico (EUA e Ásia). Outro, em que a abordagem criativa se

centra na cultura como direito e dever dos cidadãos (Europa). No entanto, de quando em vez surgem *clusters* criativos que podem conjugar ambos os objetivos.

Os graus de dinamismo e expansão das atividades criativas diferenciam-se em diversas zonas do globo. Dependendo das políticas de mercado, parece que as Indústrias Criativas têm forte impacto nos países mais desenvolvidos. Países em que as políticas aplicadas à cultura são mais conservadoras apresentam dinâmicas diferentes das de países mais liberais, com mercados abertos. Singapura, China e Indonésia são exemplos de locais com políticas mais rígidas, onde a propagação das atividades criativas sofre um atraso. Gibson afere ainda que países como Coreia do Sul, Japão e Índia não registam impacto nem inclinação para a propagação das indústrias criativas, pois sendo países em que os sectores dos *media* e a comunicação são muito fortes, parecem não necessitar de outras atividades criativas.

1.4. Esfera Criativa: o ciclo da Criatividade, Economia, Classe e Cidade

Qualquer empresa tem valores e simbologia que transmite através dos seus produtos ou serviços. As indústrias criativas não fogem a tal regra, sobressaindo pelo desenvolvimento de produtos criativos e estilos de vida alternativos. O carácter distintivo e a forma como estas indústrias se agrupam e concentram em determinadas zonas, contribui para um desenvolvimento económico sem precedentes, simultaneamente do sector criativo como um todo e de cada ramo de atividade criativa.

No contexto deste crescimento económico, uma região ou cidade são notórios locais de maior concentração comercial ou empresarial, quer por sector industrial quer por maior procura de determinados serviços nessa zona. Para além da competitividade característica do mercado económico, por vezes as regiões tornam-se competitivas entre si devido a estas disparidades. Por isso, as cidades procuram modernizar-se através de posturas diferenciadoras, procurando criar um perfil de mercado associado à criatividade, ao conhecimento e à criação de ambientes vibrantes onde estes possam fluir.

Neste contexto, Florida e outros autores debatem a forma de organização das indústrias criativas como indústrias que baseiam a sua atividade em conhecimento criativo. Especialistas referem uma mudança no paradigma tradicional, no que toca aos fatores que impelem as empresas a escolher a sua localização. Num estudo sobre a esfera das Indústrias Criativas, Bontje e Musterd sublinham as opiniões de inúmeros especialistas na matéria, segundo os quais:

« (...) the debate on competitiveness of regions has shifted focus from the traditional “hard” location factors for companies (agglomeration economies, rent levels, availability of office space, accessibility, traffic and technical infrastructure, local and national tax regimes, etc; see, e.g. Derudder et al., 2003; Taylor, 2004; Storper and Manville, 2006) towards a growing importance of “soft” location factors. Such “soft” factors include, for example, residential amenities (Clarck et al., 2002), tolerance for alternative lifestyles and/or ethnic diversity (Florida, 2002), lively (sub) cultural scenes, and the creation of meeting places for business and leisure purposes.»
(BONTJE e MUSTERD, 2009, p. 2)

Adiantam ainda que para além destes fatores, também os fenómenos de *clustering* e a relevância de um plano de redes locais são cruciais para justificar a sua concentração em determinadas cidades.

As indústrias criativas fazem parte de um plano maior com terminologias próprias que explicam a relação entre empresas, profissionais e resultados económicos. Daí falar-se de uma esfera criativa, na qual se pode situar as *creative industries* como aglomerado de sectores criativos, a *creative economy* como a economia especializada em que se inserem e a *creative class* como classe especializada de indivíduos que trabalham nestas indústrias. Esta esfera criativa é na verdade uma representação fiel da relação de dependência entre indústria, classe, economia e criatividade.

1.4.1. Creativity ou Criatividade

No que toca à conceção desta Esfera Criativa como mundo das Indústrias Criativas, a compreensão da sua singularidade é imperativa. Em qualquer mercado há uma lógica de *input* e *output*, podendo o primeiro representar as matérias-primas e o segundo o produto final para o

consumidor, Nestas indústrias o processo é o mesmo mas os *inputs* e *outputs* são distintos, pelo que se considera o *input* como o contributo criativo e, o *output* como produto ou propriedade intelectual - que por sua vez, se subdivide em patentes, direitos de autor, registos de marca e design -, sendo o objetivo final a geração de lucros.

Geralmente, qualquer indústria ou aglomerado de indústrias tem pelo menos um elemento em comum, que os liga e lhes serve de base para toda a produção de bens e serviços. As Indústrias Criativas também têm esse elemento, a criatividade. Entender o universo das indústrias criativas implica entender o que é criatividade, alvo de debate por diversos teóricos:

«Creativity is a *process of generating something new by combining elements that already exist* (Boden, 1990; Runco and Pritzker, 1999; Sternberg, 1999)» (HARTLEY, 2015).

Além disso, é estabelecida uma relação de sinonímia entre criatividade e inovação. Enquanto que Boden *et al.* consideram esta como uma das definições de criatividade, outros consideram-na a definição de inovação. Muitos consideram criatividade e inovação como profundamente similares, outros como elementos complementares. Margaret Boden (1994) introduz uma teoria segundo a qual existem dois níveis de inovação baseados na criatividade, a Criatividade P – com base na novidade para o indivíduo – e a Criatividade H – com base na novidade para o Mundo -. Esta teoria relativiza o poder da novidade, pois o que será uma novidade num horizonte individual poderá não o ser a nível global.

Criatividade ou inovação, ambas são fundamentais para a estabilização e crescimento de PME's e micro negócios, que pela sua falta de recursos ou diminuta dimensão necessitam de uma vantagem sob os seus concorrentes no mercado. Ambas podem ganhar forma através da criação de um novo produto ou da melhoria de um já existente. Já Joseph Schumpeter, o grande teorizador do capitalismo como sistema dinâmico e do papel fulcral nele desempenhado pela «destruição criativa» gerada pela emergência de novas tecnologias, ensinava que tanto a criatividade quanto a inovação contribuem para o crescimento económico de diversas empresas através da introdução de um novo bem, de novos métodos de produção, da abertura de novos mercados, de novas formas de matérias-primas e da implementação de novas organizações.

Nesse como noutros âmbitos, as ideias inovadoras derivam da criatividade de um indivíduo ou comunidade. Podendo surgir através de um modo de transformação de signos ou de símbolos, constitui uma expressão das potencialidades de um profissional, uma mais valia do capital humano acima de outros tipos de capital. Todavia, em 2008 um conjunto de autores estudou a particularidades das Indústrias Criativas, revelando que a criatividade está intrinsecamente ligada à valorização da arte pela arte, ao uso intensivo de novas tecnologias e ao uso de equipas polivalentes.

Mas subsistem razões para se indagar de onde surge a criatividade em primeiro lugar. Diversos autores afirmam que um ambiente propício à sua emergência combina habilidade individual, conhecimento e recursos. Com efeito, a criatividade alicerça-se em determinados fatores dos quais são exemplo o capital humano (criativos e não criativos), investimento em Investigação & Desenvolvimento (universidades, centros formativos ou de investigação), capital tangível (equipamentos, etc...), investimento na diferenciação dos produtos e *design* (um fator em constante desenvolvimento e evolução, o que permite mudar a imagem, o molde ou a utilidade de um bem).

Potts considera que nas Indústrias Criativas, contrariamente a outras indústrias, o investimento em atividade de Investigação & Desenvolvimento é essencial, dado que a inovação e originalidade do produto são a base do mesmo. Adianta que o impacto de I & D nas Indústrias Criativas é muito superior àquele que se regista na economia em geral. Mas que por outro lado, apesar do impacto do investimento em capital tangível (equipamentos ou *software*) noutras indústrias e embora este seja importante nas Indústrias Criativas, não é o elemento fulcral.

À semelhança do que ocorre com outras relações de interdependência, a criatividade e o *know how* constituem outra relação de cooperação e benefício mútuo, em que o *know how* é manifestação do conhecimento detido pelas indústrias criativas e estímulo às atividades de I & D, à formação de equipas polivalentes e à formação de ambientes de trabalho colaborativos. No fundo, é um estímulo à criatividade.

Também a colaboração é chave para fomentar a partilha de informação, troca de conhecimento e

de ideias. Reconhecidos pela sua flexibilidade, pelo seu espírito comunitário e pelo seu cariz interativo - entre agentes do mercado (produtores / fornecedores, consumidores, concorrentes), entre empresas do mesmo sector, entre criativos –, os ambientes das indústrias criativas são espaços colaborativos.

1.4.2. *Creative Economy* ou Economia Criativa

O potencial comercial das indústrias culturais é alvo constante de especulação. Throsby (2001) crê que as indústrias culturais têm valor simbólico e económico, que em tais indústrias há dois tipos de mercado, aquele que atribui valor económico (mercado físico) e o que enfatiza valor cultural (mercado de ideias). É nestes argumentos que se alicerça a conceptualização de uma economia cultural.(Faustino, 2013)

O mesmo raciocínio se aplica às Indústrias Criativas, muitas das quais baseiam as suas atividades na criação de conhecimento e de novos modelos de negócio através de criatividade e inovação. Esta produção do conhecimento denomina-se *knowledge economy* ou *creative economy*. Enquanto historicamente há uma confusão inicial entre indústrias culturais e criativas, tal confusão cessa com a economia criativa, que envolve todo um elenco de atividades económicas:

«Creative economy comprises advertising, architecture, art, crafts, design, fashion, film, music, performing, arts, publishing, R&D, software, toys, games, TV, radio, vídeo games.» (HOWKINS, 2001).

Flew apoia a conceção de uma “ecologia criativa” segundo a qual a economia criativa funciona à base de uma rede de agentes criativos, que colaboram entre si e cuja colaboração resulta em grandes resultados económicos para cada agente e para o aglomerado criativo. Não estando associado a processos de produção, de distribuição, de divulgação ou consumo, um bem ou serviço que não gera produtividade por si só, precisará de ser inserido num sistema que facilite a sua comercialização.

Howkins defende que apesar de a sociedade assentar em informação, esta não é suficiente. Juntar

informação a criatividade é a equação certa para que surjam boas ideias, ideias que criem valor de mercado e riqueza, o que move indústrias e economias a nível global:

«In addition to scale and growth, the creative industries are significant because they are claimed to be drivers of the knowledge economy and enablers for industries or services.» (HARTLEY, 2005)

Com o modelo económico e os pequenos e médios negócios das Indústrias Criativas há diversas vantagens económicas com que contar – aumento da competitividade, aumento do emprego, valor bruto acrescentado (internacionalmente conhecido por GDP, *growth value added*). Para além disso, como a criatividade é de irreduzível singularidade, também constitui uma vantagem competitiva.

O carácter único destas indústrias e da sua economia apresenta muitas particularidades. Mas tudo o que as torna únicas também as fortalece no mercado económico. Enquanto que os modelos de negócio tradicionais se focam nos elementos logísticos do estabelecimento de uma indústria numa região – núcleos económicos pré-existentes, espaços de trabalho e rendas, acessibilidade, impostos, etc -, as indústrias criativas têm outras razões para se fixarem em determinado local – questões de arrendamento acessível, comodidades estéticas e culturais, estilos de vida alternativos, tendências alternativas, diversidade cultural e social, espaço de trabalho e de convívio.

Nesta economia criativa, os frutos económicos são variados, pois além das receitas comerciais, também se conta com a exploração dos lucros da propriedade intelectual resultante de atividades criativas. Curiosamente, este é um ponto realçado pelo *DCMS*, de que a maior rentabilidade se encontra na exploração dos direitos de autor em sede de propriedade intelectual.

1.4.3. *Creative Class* ou Classe Criativa

Ricardo Florida discute a aproximação do modelo económico das indústrias criativas da economia *mainstream*, bem como a aproximação à formalização dos serviços criativos como uma classe

laboral própria dessas indústrias, a *creative class*. Florida entende que é esta Classe Criativa que gera valor, pela criatividade que incute nas respectivas atividades profissionais. (cf. HARTLEY, , 2005)

Enquanto que Florida vê a classe criativa como ferramenta de criação de valor nas indústrias criativas, é importante tomar nota de como é constituída. Em *Introducing the creative industries: from theory to practice*, Davies e Sigthorsson opinam sobre a estrutura organizacional e laboral das Indústrias Criativas, o que leva a explorar a interação entre os intervenientes e o modelo de negócio que elegem para realizarem as atividades criativas a que se dedicam.

Estruturas organizacionais de Indústrias Criativas	
<i>Freelancers</i>	• Trabalhadores independentes que oferecem os seus serviços a outras empresas, por determinado período de tempo e num modelo laboral distinto. • Trabalhadores independentes contratados para produção de um determinado produto ou linha de produtos. • Trabalhadores por conta própria que oferecem os seus serviços diretamente aos consumidores em seu nome.
Pequenas a Médias Empresas (PME)	• Micro-negócios • Frequentemente <i>outsourcing</i> de <i>freelancers</i> para determinados departamentos.
Grandes empresas ou multinacionais	• PME e micro negócios nem sempre têm recursos para garantir o lançamento de um bem ou serviço do princípio ao fim (produção, desenvolvimento, distribuição), procurando empresas de maior dimensão e volume de negócios que possam gerir todo o processo na própria empresa, sem recurso a terceiros. • Tendência de contratação de

	trabalhadores permanentes ou efetivos. • Empresas de indústrias criativas fazem <i>outsourcing</i> através destas. • Estas também fazem <i>outsourcing</i> de <i>freelancers</i> para determinados departamentos.
--	---

Quadro 4 - Estruturas organizacionais por Davies e Sigthorsson

Os autores admitem que enquanto as grandes empresas têm uma tendência a adotar um modelo de integração vertical - segundo o qual mantém a maioria ou a totalidade da cadeia de produção na empresa, da produção à comercialização, obtendo total controlo e totalidade das receitas mas retendo toda a margem de risco numa só empresa -, nas indústrias criativas a tendência é para optar por atribuir diversas das fases do produto a empresas especializadas.

Por isso é que devido às necessidades evidentes relativamente aos recursos humanos, o *outsourcing* se tornou o modelo de negócio predileto. Como modelo de negócio beneficia as empresas inseridas em sectores criativos, na medida em que a estas faltam recursos financeiros e humanos com competências especializadas que permitam tomar conta de todo o processo. *Outsourcing* alinha tarefas e indivíduos / empresas dotados das habilidades e meios necessários, permitindo que um micro negócio tenha sucesso - ao conceder o processo produtivo a uma empresa especializada em produção, o processo de distribuição a uma empresa especializada em distribuição, etc.

Assim, não é de estranhar que Florida considere que uma classe criativa não surge em função daqueles que trabalham nos sectores criativos. Surge devido à necessidade de um leque variado de profissionais com diferentes capacidades. Ou seja, mesmo que as indústrias e a economia criativas sejam tão especializadas, a *creative class* não se pode reduzir apenas aos criativos.

Independentemente das *soft skills* e *hard skills* que possuam, o autor determina então que existem duas classes criativas numa só – a *Super Creative Core* e *creative professionals*. A *Super Creative Core* agrega os profissionais criativos com *high creative skill*, responsáveis pela criação do trabalho maioritariamente criativo. Os *creative professionals* seriam os profissionais de outras áreas de

conhecimento (tecnologias, *high tech*, finanças, legal, saúde, gestão de negócios, investigação académica), aqueles que tenham elevados graus de educação elevados e de capacidade intelectual.

A diferença que aqui se estabelece entre recursos humanos e recursos humanos criativos é uma questão controversa, associada à ideia de classe criativa como versão especializada dos recursos humanos. Landry (2000) admite que de todos os recursos (humanos, naturais, de mercado) disponíveis, a criatividade humana é a clara prioridade. Bilton especula sobre outras características genéricas que se devem associar à classe criativa e respetivas indústrias, como o pensamento criativo, que se estende para além das realidades de gestão e resolução de problemas. Mas a abertura ao pensamento criativo ou *creative thinking* apenas se ganha com experiência em dinâmica de grupo e rotação de funções. O trabalhar em grupo permite a troca de ideias e a mudança de funções permite uma diversidade de experiência profissional, de modelos de resolução de problemas e de *multi-tasking*.

Todo este leque de talentos torna a classe criativa única pela capacidade de acomodação a qualquer tarefa de forma especializada, ao invés de se vincular apenas a um papel que pode ou não ter utilidade na linha de produção da indústria em questão. Para indústrias facilmente mutáveis como as criativas, estas características garantem a subsistência da classe criativa no mercado de trabalho e na economia.

Por fim, Florida afirma ainda, que ambientes de trabalho boémios e inventivos tendem a atrair mais profissionais criativos e novos negócios. Contudo, também diz que sem benéficas condições estruturais, geográficas ou económicas, goram-se os efeitos inovadores da classe criativa.

1.4.4. *Creative City* ou Cidade Criativa

Localização é um elemento chave para qualquer negócio. Diferentes regiões ou zonas têm impactos distintos na atividade global de uma empresa. Cada empresa é um caso, na verdade. Para uma empresa, devido à falta de recursos ou constrangimentos financeiros, pode fazer mais sentido instalar-se na periferia da cidade. Para outra empresa, pelos acessos fáceis ou redes de contactos,

poderá fazer mais sentido instalar-se no centro das grandes metrópoles.

As Indústrias Criativas não são diferentes. Contribuem para o desenvolvimento urbano e económico das cidades – alterando o cenário das zonas onde se instalam, atraindo mais negócio e comércio criativo –, para o crescimento do turismo através da sua imagem cultural e alternativa, para além de servirem de alicerce à comunidade de profissionais que nelas trabalham – oferecendo mais oportunidades de emprego, mudando os estilos de vida e moldando os comportamentos do consumidores –.

Relativamente à problemática da localização é sugerido que estas indústrias se regem por duas perspetivas, uma residencial e outra operacional. A primeira diz respeito à procura dos criativos por uma localização geográfica, por questões residenciais. A segunda diz respeito à procura de localização geográfica com o objetivo de procura de espaços de trabalho. Contudo, outras razões podem ainda influenciar a localização geográfica, nomeadamente questões ligadas ao património cultural ou histórico ou político, proximidade de outros pontos comerciais/económicos de interesse, proximidade com contactos e até densidade populacional, Assim surge a ideia de *Creative City* ou Cidade Criativa. Florida defende que para se solidificar a existência de uma Classe Criativa é necessário que as cidades possuam pontos de atração, de profissionais e negócios criativos. De forma complementar, Musterd defende que as cidades devem apresentar as condições fundamentais à viabilização de atividades criativas. Há um determinado grau de especificidade inerente à escolha da melhor localização geográfica, ou seja, determinados fatores de localização que facilitam essa decisão. Estes fatores de localização dividem-se entre fatores clássicos e fatores *soft*. Os fatores clássicos englobam acessibilidades e disponibilidade dos espaços, níveis de renda e ajudas financeiras. Os fatores *soft* incluem ambiente residencial agradável, dinâmica cultural ou artística, estilos de vida diversos, disponibilidade de espaços de trabalho.

As cidades lucram com a presença e implementação de negócios. A cidade criativa apoia-se na presença de investimento financeiro e urbano, na criação de ambientes de trabalho e lazer público, na diferenciação de atividades e seus serviços criativos e num carácter social coeso, segundo o qual indivíduos com diferentes estilos de vida podem coexistir. Estas são condições fundamentais que permitem aumentar a capacidade de competitividade das atividades criativas face às

remanescentes

atividades

económicas.

Falando de investimentos urbanos fala-se da promessa de revitalização urbana. Assim, a par com as já referidas ideias de Musterd, Vasquez explora a ligação entre a transformação urbana e estratégias de marketing. Em concreto, *city marketing* e *city branding*, estratégias que têm objetivo de valorizar novos espaços de consumo ou de residência. Tendo em conta o ênfase que as cidades põem na transformação urbana, este é um chamariz para a cooperação com entidades municipais e investimentos financeiros.

Falando ainda de transformação urbana leva à questão sobre que tipo de local é que as Indústrias Criativas procuram. Eis as respostas. Um local onde as Indústrias Criativas possam crescer e evoluir, um lugar onde se fomente a criatividade individual de cada profissional e das empresas como um todo. Um espaço de socialização, de inclusão de todo o tipo de negócios criativos, que estimule a relação entre criativos e mercado, que contribua para uma melhoria da qualidade de vida na cidade e da respetiva população. Todos constituem motivos para a criação de uma futura Fábrica onde se possam aglomerar entidades criativas.

Pratt sublinha que como Florida diz, «(...) *what draws the people who populate these critical occupations is tolerant and liberal communities , and work environments plus a bohemian consumption space (...)*», reforçando a ideia de que ao cultivar o talento criativo dos indivíduos, ao estimular a criação de comunidades nas quais se desenvolva essa criatividade e que sirvam de íman para que as empresas se desloquem para espaços de aglomeração, assim se possibilita um maior desenvolvimento económico. Esta deslocação implica a necessidade de criar espaços que acolham uma multitude de empresas e criativos, espaços atrativos, numa localização promissora para a *hub* e cidade.

Esta é a essência de uma *creative city*. Ao atrair determinados sectores industriais para determinadas zonas, não só contribui para a revitalização local como também para o crescimento económico local. Para além disso, quanto mais pontos atrativos a cidade tenha a oferecer, mais pessoas visitarão estes espaços, sejam profissionais ou turistas. Estas indústrias são também um meio de agitação social, pois o surgimento de comunidades criativas tem a tendência de revirar o panorama sócio - cultural, na medida em que novas atrações refrescam o interesse da população

e tornam as diversas facetas de uma cidade ou região mais encantadoras.

Os efeitos destas indústrias depende das cidades onde se instalam. Gibson admite que cidades de periferia terão maior oferta de estilos de vida e profissões criativas, face às grandes cidades em que as atividades económicas são menos criativas. Falando de papéis, no estudo *Cluster das Indústrias Criativas no Norte de Portugal*, Paula Guerra estabelece uma ligação entre a economia criativa e as cidades, admitindo que as cidades são espaços abertos às mudanças e como tal contribuem para a geração de conhecimento ou ideias.

2. Das Indústrias Criativas à emergência das Fábricas Criativas

Por regra, a criatividade tendia a ser algo atribuído a um indivíduo, não um grupo. Quando uma determinada indústria se destaca por uma ideia ou criação inovadora, os créditos são atribuídos a quem teve a ideia. Quando falamos de *clusters* criativos, em que a criatividade pode ser coletiva, não é uma tarefa simples atribuir mérito a um só indivíduo.

A criatividade coletiva assume outros contornos. A definição das Indústrias Criativas por Belussi assenta na variedade de talentos entre os indivíduos destas indústrias, na presença de inovação, na troca de ideias originais mas sobretudo na junção da criatividade individual à criatividade coletiva. Segundo ele, um indivíduo deixar de ser criativo por si só, quando as ideias são partilhadas com outros. Esta partilha de ideias é encarada como fenómeno *spillover*, transferência de conhecimento. Estas transferências de conhecimento representam o processo de partilha de novas ideias por parte de empresas. *Spillovers* não são exclusivos das Indústrias Criativas mas mais proeminentes nas mesmas e ajudam a justificar como a criatividade pode ser algo coletivo, ao invés de apenas fruto de uma pessoa.

Este representa o primeiro passo na emergência de Fábricas Criativas. Se a este se juntar os avanços tecnológicos - distribuição digital de filmes, música, jogos e informação -, novas estratégias – marketing viral, *networking* personalizado, *open source software* – e efeito destes progressos nas empresas, entende-se que todos afetaram a relação entre os produtores e consumidores mas também potenciaram evolução dos processos produtivos e comerciais - customização, tempos de resposta céleres, novidades nos pontos de consumo com maior mobilidade e conveniência, transmissão de informação e conteúdos entre aparelhos -.

2.1. Emergência das Fábricas Criativas

Tal como decorreu com a conceptualização das Indústrias Criativas, a temática dos *clusters* foi alvo de influência de entidades britânicas como o *Department of Trade and Industry (DTI)*. Este definia um cluster como um espaço de grupos de indústrias inter-relacionadas, com empresas interligadas

e, geograficamente próximas entre si.

Mais além de tudo o que se sabe sobre Indústrias Criativas e fenómenos de aglomeração, Florida defende que para além de uma classe laboral própria, as indústrias criativas devem também ter espaços próprios empresariais para produção criativa. Acredita que o investimento não deve ser direcionado para a construção de infraestruturas de larga escala, mas sim para a criação de um espaço comunitário onde os criativos se possam reunir e trabalhar:

«He famously promoted the idea that city growth strategy can be based on “building a community that is attractive to creative people” (Florida 2002:283). The “creative class” by virtue of their lifestyle-based locational choices, drive city renewal and growth. »
(HARTLEY, POTTS, CUNNIGHAM, FLEW, KEANE & BANKS, 2013)

Naturalmente, o passo seguinte residiria na criação de espaços de negócios – *clusters* criativos - para essas indústrias interagirem umas com as outras, colaborando para gerarem mais inovação e maior desenvolvimento económico. Os novos espaços assentariam em novos sistemas de gestão de negócio e de pessoas, que mudariam o panorama social, ao oferecer oportunidades de emprego a grupos sociais não pertencentes às elites, e mudariam o panorama empresarial, ao proporcionar um estímulo a indústrias menos *mainstream* e a pequenas empresas.

A idealização de um *cluster* deu-se inicialmente em 1890 por Marshall e, mais tarde, por Michael Porter em 1998, no seguimento da análise de indústrias localizadas. Por um lado, Marshall defendia que a aglomeração de grupos de atividades semelhantes não se deve apenas à sua localização geográfica mas ao aspeto social a eles inerente. Segundo Marshall, as aglomerações geográficas possibilitam a criação e difusão de ideias entre indivíduos, que por sua vez dão origem aos *clusters*. Além disso, Marshall defende que a organização em *clusters* proporciona a concorrência entre empresas, a diminuição de custos e a diferenciação dos produtos e serviços no mercado.

Por outro lado, Porter admite que a concentração geográfica de empresas similares permite a otimização dos processos de produção e distribuição, bem como maximização da receita. Ele aprofunda como a proximidade geográfica entre empresas pode ter efeitos positivos na atividade

dessas empresas e no mercado em geral. Assim, acaba por definir *clusters* como um grupo de empresas pertencentes ao mesmo sector, com localização geográfica privilegiada, que quer compitam ou colaborem entre si, aumentam a sua produtividade, potenciam a capacidade de inovação individual e fomentam a criação de novos negócios.

Posteriormente, em 1999, a OCDE apresenta uma definição de *cluster* segundo a qual este termo designa um conjunto de empresas interdependentes, cujo elo comum é a criação de valor acrescentado. No entanto, além dessas empresas estes *clusters* contam ainda com a associação de agentes económicos como fornecedores especializados e consumidores, tal como entidades académicas ou científicas.

A emergência de *clusters* por razões geográficas, a índole das actividades das empresas e a relação entre as mesmas podem ainda resultar na definição de novas tipologias de *clusters*. Marques e Ribeiro (Portugal, 2012) identificam 4 tipos de *clusters*:

Tipo de <i>Clusters</i>	Descrição
Micro <i>Cluster</i> ou <i>Cluster</i> Local	• Proximidade geográfica das empresas • Um só campo de actividades • Empresas concorrentes • Colaboração entre as empresas • Maior competitividade
<i>Cluster</i> Industrial	• Empresas inter-ligadas • Distintos campos de actividade • Maior competitividade
<i>Cluster</i> Regional	• <i>Cluster</i> industrial associado a uma região particular • Efeitos da proximidade geográfica na interacção, competitividade e inovação
Mega <i>Cluster</i>	• Actividades distintas • Competências complementares • Ligação entre empresas

	• Articulação em rede
Ciber-Cluster	• Distanciamento geográfico entre empresas • Colaboração entre empresas

Quadro 5 - Tipologias de *Clusters* por Marques e Ribeiro (2001)

Em suma, *clusters* são espaços inclusivos que acolhem e activam redes de empresas e indivíduos, nomeadamente comunidades criativas que procuram espaços para instalar e expandir os seus micro negócios e PME's, utilizando recursos pertinentes e reduzindo os seus custos, e visam marcar posição no mercado económico e cultural por associação a um projeto inovativo. Independentemente da sua tipologia, a base de qualquer *cluster* é o cruzamento de indústrias e agentes económicos, em acréscimo à proximidade de empresas num só local. Isto contribui para o aumento das vantagens competitivas entre os agentes do *cluster*, o fomento de processos de aprendizagem e de colaboração em ordem à redução dos custos para produção, distribuição e negociação. Aliás, a forma como as empresas interagem e colaboram entre si define o sucesso ou insucesso dos agentes envolvidos e do coletivo em geral, ou seja, define a eficiência do *cluster*.

Como João Paulo Faustino afirma, Scott enumera cinco factores cruciais ao desenvolvimento de *clusters*: competências profissionais; organização por redes de PME's interdependentes; *networking* e promoção da esfera das Indústrias Criativas; estímulo de sinergias e oportunidades de mercado resultantes da aglomeração de empresas; ligação a entidades de apoio e entidades de regulamento de políticas públicas.

Relativamente à aglomeração espacial de empresas, Scott divide os *clusters* em duas tipologias - de produção e de serviços. Os *clusters* de produção são distinguidos e denominados em função do seu foco em produção criativa, visando a comercialização. Os *clusters* de serviços focam-se no fornecimento de serviços para consumidores de áreas complementares. O autor não invalida a possibilidade de existência de *clusters* simultaneamente de produção e de serviços.

As cidades respondem também a estas aglomerações.

Porter crê que a concentração de empresas em determinadas zonas geográficas constitui uma vantagem competitiva das cidades, na medida em que as empresas tendem a escolher o território que mais as beneficie em termos de matérias-primas, mão-de-obra e espaço.

Além disso, as cidades também lucram com o investimento urbano e social que estes espaços representam, pelo aumento da competitividade e produtividade que imprimem nas empresas e zonas, pelo aumento da rentabilidade dos negócios criativos e do emprego, pelo investimento e crescimento ao nível da inovação. Por conseguinte, se um *cluster* é bem sucedido, maior a atracção para investimento e vice-versa.

A ideia de um *cluster* é que diferentes empresas de indústrias distintas possam coexistir num mesmo espaço, colaborar e criar valor de mercado individual e coletivo. Estudos sobre empresas a nível mundial demonstram que, independentemente da escala da empresa, o trabalho em equipa potencia mais a criatividade do que trabalho individual. Em *Oxford Handbook of Creative Industries*, confirmam-se diversas opiniões sobre esta temática:

«It is generally believed that teams or groups of individuals working together will be better able to generate novel ideas quickly, appropriately adapt to changing customer and market conditions, and generate multidisciplinary ideas or solutions (Uhl-Bien and Graen, 1998) and complex problems (Tesluk, Farr and Klein, 1997; Tagger, 2002). Further, working in a team has been argued to be advantageous over working individually on creative tasks (Paulus, Larey and Ortega, 1995).» (GILSON, 2015)

Vistos globalmente como motores do crescimento e desenvolvimento das regiões, através de estruturas de mercado flexíveis e nichos de mercado, os *clusters* criativos revolucionam o mercado global e a sociedade a vários níveis. Michael Porter enfatiza que:

«Creative cluster is a group of cooperating organizations and individuals originating from local and regional societies, representing business, science, the arts, culture, education, health, entertainment and leisure activities. The cluster dynamics come from the creation of a regional identity, the innovative utilization of resources and a talent search with the protection and development of local and regional values. The creative clusters are a reservoir of creative resources and skills for other clusters and innovative environments»

Belussi (Olko, 2017) acredita que o modo único de funcionamento dos *clusters* criativos é o que permite o florescer da criatividade, oferecendo a liberdade de expressão e o espírito comunitário que os criativos precisam para *brainstormings* e mantendo a independência dos negócios inseridos nestas fábricas.

Cultura de aglomeração e colaboração entre diferentes negócios num só espaço é algo inato às indústrias criativas, num tipo de cultura laboral que permite que estas prosperem economicamente como empresas e como segmento de mercado. Os *clusters* são como mecanismos de desenvolvimento da economia cultural, estruturas adaptadas para receber e aproximar diversas empresas e, possibilitar a oferta de serviços culturais e criativos.

Como modelos distintos de criar valor acrescentado e de apelar ao consumo, também são meios de reinventar a imagem de uma cidade. Por isso, muitos os consideram como uma estratégia de marketing ou, mais concretamente, *place marketing* (2004, BAYLISS e RAINS) - uma estratégia que assenta na promoção da imagem e essência da cidade, de atividades criativas e nichos de mercado, visando a atracção de profissionais, investidores e consumidores.

Porter crê que a concentração de empresas em determinadas zonas geográficas constitui uma vantagem competitiva das cidades, na medida em que as empresas tendem a escolher o território que mais as beneficia em termos de matérias-primas, mão de obra e espaço. Além disso, as cidades também lucram com o investimento urbano e social que estes espaços representam, pelo aumento da competitividade e produtividade que imprimem nas empresas e zonas, pelo aumento da rentabilidade dos negócios criativos e do emprego, pelo investimento e crescimento ao nível da inovação.

Para a cidade e para as próprias Indústrias Criativas, os *clusters* tornam-se matrizes históricas, através das infraestruturas onde se instalam. São representações de estilos de vida boémio ou alternativo, são ferramentas de promoção cultural – em particular, do turismo cultural - e do empreendedorismo – pois já Schumpeter afirmava que criatividade, inovação e assumir riscos são traços empreendedores.

O surgimento de *clusters* criativos contribui para o desenvolvimento das cidades, pelo

investimento urbano que representam e pela escolha da sua localização. Numa análise de *cultural clusters* e do fenómeno *cultural clusterizing*, Zhang e Chen (2014) tentam explicar as tendências das indústrias criativas no que toca à localização e infraestruturas:

«Cultural quarters or creative industry clusters are often produced by cultural institutions in derelict industrial zones, waterfront sites, áreas close to city centers, and former industrial áreas, as neighborhoods for small and medium-size businesses in the arts, media and leisure (Brown, O'Connor & Cohen, 2000; Miles, 2005; Jansen-Verbeke, 1998)» (Zheng, J. , Chan, R., 2014)

Segundo ambos, duas políticas distintas determinam o fenómeno de *clusterizing*. Por um lado, *spatial clusterizing*, política segundo a qual a localização do espaço do *cluster* é o elemento central. Por outro lado, *functional clusterizing*, que se baseia na interatividade entre empresas, nas práticas de colaboração e *cowork*, em prol da influência positiva da *performance* dos negócios presentes no *cluster* e da criação de uma rede que atraia mais criativos. (Zheng, J. , Chan, R., 2014).

Existem diversas razões que justificam a aglomeração de empresas em *clusters* culturais. Os recursos são escassos e o financiamento ainda mais. Empresas nestes sectores têm problemas com capital financeiro e recursos humanos, têm reduzida capacidade de investimento imobiliário ou tecnológico. O modelo de colaboração permite que as empresas cooperem entre si na promoção de marcas e oferece uma oportunidade de competição no mercado. O espaço e sistema funcional do *cluster* possibilita a criação de um ambiente de proximidade, um estilo de vida que possibilita o convívio e a diversidade cultural, enquanto estimula a inovação e a partilha de conhecimento.

No desenvolvimento evolutivo desse processo, e sem embargo do uso persistente da denominação *clusters* criativos, a instalação das Indústrias Criativas em unidades fabris motivou a transição terminológica para *Creative Factories* ou Fábricas Criativas.

2.2. Modelos de negócio e *cowork*

2.2.1. Modelos de negócios

Potts e Cunningham sustentam a opinião de que as indústrias criativas devem ser entendidas numa perspectiva analítica:

«Creative Industries is a new analytic definition of the industrial components of the economy in which creativity is an input and content or intellectual property is the output.» (POTTS, CUNNINGHAM, 2008)

Segundo os autores, a economia criativa não se cinge à criação de valor ou aumento de emprego. Em parceria com o CCI (*ARC Centre of Excellence for Creative Industries and Innovation*) esses autores realizaram um estudo sobre 4 possíveis modelos de negócio de indústrias criativas, modelos que podem explicar a influência que têm na economia global: o *welfare model* ou modelo de bem-estar, o *competition model* ou modelo de competição, o *growth model* ou modelo de crescimento e, o *innovation model* ou modelo de inovação.

O modelo *welfare* ou de bem-estar tem como objetivo a prosperidade, apoiando a necessidade de políticas de subsídios. O panorama de desequilíbrio económico da indústrias criativas deve-se ao desequilíbrio entre o consumo de recursos e a produtividade das mesmas. Segundo este modelo, porque o nível de produtividade é muito menor quando em comparação com outras indústrias do mercado, ocorre o fenómeno de *market failure* ou desequilíbrio de mercado. Em acréscimo, tendo em conta que estas indústrias produzem bens e serviços criativos, os autores entendem que estas comodidades (na acepção da ciência económica) têm grande valor intelectual ou cultural mas reduzido valor de mercado. Este modelo justifica a influência relativamente positiva das indústrias criativas na economia global, pelos custos de produção reduzidos, o que favorece a economia global de que dependem para realizar as trocas comerciais ou transferências de recursos - que lhes geram lucro e que permitem restaurar o equilíbrio de mercado -. / . Assim, estabelece-se uma relação de dependência entre as indústrias criativas e outras indústrias do mercado, sendo que as primeiras subsistem ao contribuir para o crescimento das últimas.

O *competition model* ou modelo de competição baseia-se na competitividade de mercado. Assume-se que este modelo assenta num panorama micro-económico e que as indústrias criativas não têm dimensão ou impacto suficientes, de forma a terem superioridade sobre outras indústrias. Portanto, caso as indústrias criativas sejam alvo de crescimento, em dimensão ou valor de mercado, o seu efeito na economia global é proporcional ao seu posicionamento no mercado (ou seja, reduzido):

«This model does not argue that the creative industries have no effect on income, productivity or welfare (...) but that their effect is on *par* with all other sectors.» (POTTS, CUNNINGHAM, 2008)

Em termos económicos, a competitividade garante que uma indústria tem capacidade de concorrer com outras, desde que os seus produtos possam ser produtos substitutos no mercado. A análise de sectores das indústrias criativas permite concluir que alguns dos seus sectores têm tanta estabilidade como os das restantes indústrias. Deste modo, os produtos criativos gerados podem ter preços variáveis, similares a outras indústrias, mas a competitividade define-se em função da escolha do consumidor, que adquirirá o produto que tenha maior utilidade marginal. Em suma, este modelo admite que, apesar das particularidades e limitações destas indústrias, não ficam impedidas de competição direta com outros sectores.

Growth model ou modelo de crescimento sugere a existência de uma relação positiva entre o crescimento das indústrias criativas e da economia global / agregada, pois as primeiras geram ideias que afetam positivamente o mercado económico. Estas ideias podem influenciar outros sectores da economia global, que as podem adaptar às suas indústrias como meio de gerar valor. Independentemente de serem consideradas um sector distinto, com menor ou maior crescimento, as indústrias criativas potencializam o crescimento da economia como um todo através das novidades que introduzem no mercado económico:

« (...) proposes the creative industries as growth drivers not because of operational expenditure multipliers, but due to their role in adoption, retention and absorption of new ideas and technologies. The creative industries would be thus assumed to create new industries and market niches and to stabilize and

O último modelo encara as indústrias criativas como elementos num sistema maior, um sistema de inovação da economia global. *Innovation model* ou modelo de inovação, este modelo não se foca nos contributos económicos mas na interação com outras empresas e na transformação do sistema. Os pontos centrais desta teoria são as transformações de nível estrutural e operacional da economia. A explosão de inovação tecnológica e digital nestas indústrias gerou grandes modificações, desde a modernização do processo criativo ao crescimento exponencial destas indústrias. Potts and Cunningham concluem que esta é uma dinâmica sem igual:

«Unlike the value of museums or classical arts, which seek cultural value through the maintenance of past knowledge, creative industries value lies in the development and adoption of new knowledge.» (POTTS & CUNNINGHAM, 2008)

Quer sejam modificações do foro estrutural ou operacional, este modelo assenta na transação de conhecimento. Como frisado, o processo criativo evolui à medida que se obtém novo conhecimento e se geram mais ideias através desse. Assumindo que a economia se apoia nestas indústrias e na sua oferta de mercado, a economia cresce à medida que as transferências de conhecimento crescem.

Apesar de estes modelos contarem apenas como possíveis estruturas para um *cluster* criativo, nada implica que sejam as únicas hipóteses organizacionais. A exploração da estrutura operacional de um *cluster* criativo passa por analisar o que criativos e empresas procuram nestes locais. Por exemplo, enquadramento de um bom *cluster* exige uma localização geográfica específica, infraestrutura de larga escala, condições estruturais base – eletricidade, água, gás, ventilações, etc – para ter capacidade de receber um número elevado de pessoas e de recursos. Estes são fatores que suscitam o debate em torno daqueles que se consideram ser os pontos determinantes da aglomeração de indústrias criativas. Logo em 1998, Porter sugere as dinâmicas intrínsecas aos *clusters*, nomeadamente a proximidade entre agentes do mercado - fornecedores de bens especializados, consumidores, outras actividades criativas complementares, *outsourcing* de mão-de-obra, entidades de regulação. Desde então destaca-se também a opinião de Mustard e

Murie (2010), que definem que o desenvolvimento de Indústrias e Fábricas Criativas se apoia em *soft* e *hard conditions*, fenómenos de clusterização e *personal networks*/redes de contactos.

Entre as *hard conditions* figuram a localização geográfica e os custos (por exemplo, o custo do espaço, as taxas, a mão de obra, a comercialização dos bens ou serviços, ect). As *soft conditions* designam as comodidades que permitem a implementação das políticas urbanas e políticas económicas; aliás, os fenómenos de clusterização referem-se a dinâmicas associadas à formação de *clusters*, das quais sobressai o *workplace* comunitário - partilha de diversos serviços base e dos serviços gerais não criativos (como, por exemplo, a restauração). Por último, as *personal networks* referem-se aos contactos pessoais e profissionais que se fazem no mercado de emprego e no económico, que possam permitir alcançar uma melhor oportunidade de negócio.

Por outro lado, o empreendedorismo criativo determina que o operador criativo deva reunir características e visão para garantir que uma ideia se transforma num produto consumível. Svejenova, Slavich and Abdelgawad (Hartley, J, 2005) admitem que dois modelos se podem identificar, o *entreprise business model* e o de *workshop*. O primeiro foca-se nas oportunidades de crescimento e de lucro, internacionalização e diferenciação. O modelo *workshop* foca-se em oportunidades de expressão artística e inovação, dando por isso prioridade ao investimento em Investigação & Desenvolvimento, e não tanto em ao invés de crescimento e expansão. O modelo *workshop* centra-se no desenvolvimento de ideias e não na imediata obtenção de lucros.

2.2.2. Cowork

Cowork designa um modo de trabalho baseado na partilha de espaço, sem comprometer a independência de qualquer empresa ou profissional. Espaços de *cowork* oferecem locais de trabalho *low cost*, com equipamentos base e partilha de recursos. Proporcionam um ambiente menos rígido e mais colaborativo que combate o insulamento profissional, proporciona troca de ideias e contribui para o aumento da produtividade de qualquer profissional.

Cowork tem sido muito debatido como uma ferramenta que permite aperfeiçoar o mercado de trabalho, no sentido que permite apoiar todos os profissionais a larga escala, não necessariamente

de um ponto de vista financeiro e material mas segundo a perspetiva social. Esta postura social permite reduzir a distância entre o mercado económico, as empresas e os profissionais. Funciona como um meio de aproximação de todos os intervenientes no mercado económico. Veja-se o exemplo dos trabalhadores independentes ou *freelancers*, que têm grandes dificuldades em iniciar o seu percurso; ou os micro negócios, que se focam em nichos de mercados. Ambos precisam de criar uma imagem, um negócio, uma carteira de clientes, um nome no mercado - algo muito complicado e demorado de se fazer por conta própria, sem apoios ou recursos.

Neste contexto, há quem veja o sistema de *Coworking* como forma de apoio social como se verifica em *Coworking Spaces: A source of social support for independent professionals* na revista *Frontiers of Psychology* (2016). Por meio de estudos e objetivos distintos, os autores parecem crer que o *cowork* se pode expressar em três formas de apoio social, tal como citam:

«Three aspects of social support are identified (Kahn and Antonucci, 1980; House et al, 1988: direct support (instrumental support, exchange of information), affective support (admiration, liking) and confirmation about actions and statements» (GERDENITSCH, SCHEEL, ANDORFER AND KORUNKA, 2016)

Os espaços de *coworking* constituem uma oportunidade de as empresas usufruírem de determinados serviços - por exemplo, pacotes ou mensalidades (pacote de espaço de escritório, pacote de espaço escritório mais sala de reuniões, equipamentos, etc). Num mesmo espaço podem coexistir diversas empresas, mesmo que estas estejam em concorrência direta umas com as outras. Independentemente disso, *coworkers* fazem parte de uma comunidade e, acima da individualidade de cada profissional ou empresa, todos funcionam como um grupo nestes espaços comunitários.

Por último, a questão sobre que mais se especula diz respeito ao sucesso resultante de trabalhar em comunidade. Os autores admitem que o modelo *cowork* não só proporciona acesso mais fácil a recursos, maior oportunidade de criação de rede de contactos e maior eficácia dos profissionais, logo, melhor performance e maior sucesso.

2.3. Fábricas Criativas: organização do espaço e limitações

Inserindo-se no seio das Indústrias Criativas, com toda a ambiguidade que estas acarretam em termos de delimitações, as Fábricas Criativas podem ser centro de estímulo criativo revelar possuir inúmeras limitações em simultâneo.

2.3.1. Organização do espaço

Uma Fábrica Criativa consiste num aglomerado de empresas que se reúnem para coexistir num determinado espaço físico. Cabe à entidade que gere a fábrica garantir as condições essenciais para que as necessidades das empresas sejam satisfeitas.

Estas Fábricas Criativas frequentemente mostram traços históricos, dado que se instalam em edifícios de fábricas industriais. Muitos destes *clusters* mantêm a arquitetura original, mantendo o aspeto industrial dos edifícios e outros detalhes de design do espaço como as estruturas metálicas ou materiais de raiz e a maquinaria. Como motores de arranque de muitas empresas, o espaço industrializado e o design fabril são fatores que dão mais significado ao termo Fábrica Criativa.

2.3.2. Limitações

Quando se fala em Fábricas Criativas como modalidades de concretização das Indústrias Criativas, como em muitos outros casos, surge naturalmente a tendência habitual de atentar sobretudo nos benefícios e efeitos positivos. A abordagem das limitações que estes espaços possam possuir é quase sempre esquecida. Como espaços de grande dimensão com a tamanha diversidade de negócios que albergam, é impossível que não haja obstáculos na sua operacionalização e gestão.

Em 2002 foi apresentado o efeito de divulgação do conhecimento por Thomson. Este efeito pretendia justificar como a proximidade geográfica e aglomeração destas empresas poderia contribuir para o crescimento do *cluster* e das empresas envolvidas. O que se constata é que

independentemente do nível de conhecimento adquirido, se não houver inovação, a Fábrica não está a atingir o seu máximo potencial, inviabilizando o seu sucesso. A intangibilidade associada aos produtos criativos torna-se um risco, uma limitação.

Outra limitação passa pelo carácter de gestão de projetos que se associa a estas indústrias. Ao funcionar segundo um sistema de gestão de projetos, cada um destes tem um investimento anexado, que é o que pagará todos os custos envolvidos, diretos ou indiretos. A gestão financeira associada a cada projeto tem de ser rigorosa, de forma a garantir que todos os intervenientes recebem a sua quota parte/comissão e que há cobertura dos custos base (espaço estrutural, materiais, capital humano).

Mais, se cada empresa adotar esta política de gestão de cada empresa, não há forma de prever a *performance*, o *cash flow*, a capacidade de cobertura de custos de uma empresa. Estes indicadores estão sujeitos a variações de projeto a projeto. As facilidades e o ambiente flexível que a fábrica criativa oferece podem não ser suficientes para que a empresa lucre. Se a política de gestão não é adequada à sua dimensão e ao seu sector de mercado, as vantagens da inserção na fábrica não têm impacto superior à instabilidade que a gestão por projeto impõe, ou seja, a relação entre empresa e Fábrica não é de sucesso.

A esse propósito, os micro-negócios criativos são um exemplo curioso. Negócios que mantêm a sua presença no mercado económico, quando gerem o seu negócio como micro nicho. Focam-se no nicho de mercado em que se inserem, ao invés de ambicionarem uma transformação para multinacionais. Num setor de mercado com o das Indústrias Criativas, os micro-negócios adequam a sua política de gestão à sua dimensão e ao seu setor, tirando o maior partido das Fábricas Criativas.

Entretanto, determinados autores debatem sobre tipologias de empresa criativa e sugerem a existência de empresas *lifestyle* (de estilo de vida) e *growth firms* (empresas de crescimento). As primeiras crescem com o objetivo de manter o estilo de vida dos seus fundadores. As segundas crescem para lá desse objetivo. Porém, só raramente empresas de Indústrias Criativas conseguem ter tal crescimento e sucesso, de forma a que se transformem em *growth firms*.

Esta constitui outra limitação das empresas destas indústrias e fábricas criativas. Uma empresa cujo crescimento é nulo ou economicamente instável, não poderá competir com os seus concorrentes no mercado. Consequentemente, para muitas empresas *startups*, a única opção é declarar falência ou vender. Nas Fábricas Criativas, a gestão de cada empresa diz apenas respeito à empresa. De facto, apesar de uma empresa estar inserida na Fábrica, os direitos de gestão da mesma e sua independência mantêm-se imutáveis, o que implica que mesmo as entidades de gestão da Fábrica não podem interferir. Assim, a independência de outras entidades aumenta a margem de risco para cada empresa.

Outras limitações dizem respeito a questões de logística básica da Fábrica criativa. No caso exemplar da *LX Factory*, desde a sua inauguração registou-se alguma discórdia entre a Fábrica e entidades municipais, particularmente no que dizia respeito à poluição sonora e à falta de espaço de estacionamento, ambos constrangimentos que afetaram a zona de Alcântara.

3. Fábricas Criativas: um estudo multi-caso

A análise de Fábricas Criativas tem como principal objetivo a determinação dos fatores críticos que garantem o sucesso das mesmas. No entanto, para obter respostas para essa problemática, a prioridade recai na recolha de informação sobre a idealização, operacionalização e gestão das Fábricas como espaços comunitários, empresariais e de aglomeração.

De modo a obter a informação crucial à investigação, procedeu-se à criação de três tipos de questionários com públicos-alvo distintos, através dos quais se pretendia ter noção da variedade de perspetivas possíveis. Em relação aos públicos-alvo é imperativo ter noção que as Fábricas Criativas têm três escalões relevantes:

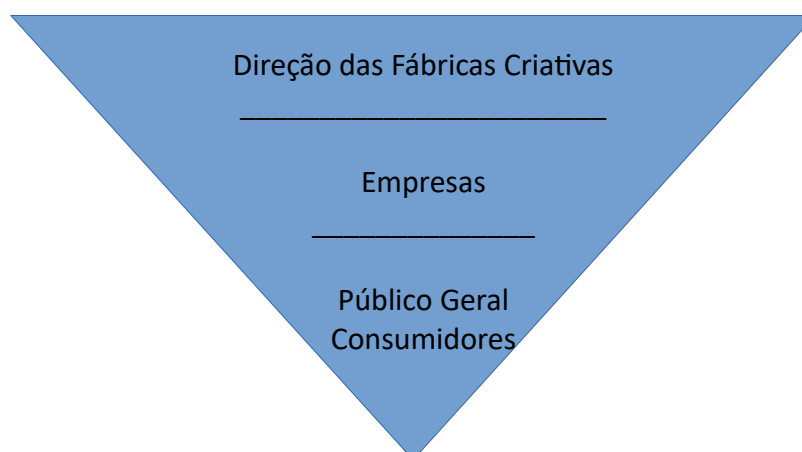


Figura 1 – Públicos-alvo dos inquéritos realizados

Dependendo do público-alvo em questão, os questionários foram adaptados ao nível de relevância do público na temática da dissertação. O objetivo principal da presente dissertação era a determinação dos fatores críticos de sucesso de uma Fábrica Criativa. Contudo, o cumprimento dessa tarefa impunha conhecer a perspetiva destes públicos em relação a diversos pontos de interesse: o peso das indústrias criativas no mercado, a razão da sua necessidade de aglomeração, a forma como essa aglomeração pode afetar as empresas aglomerantes e os setores criativos individualmente, os impactos a nível da classe laboral criativa, os pontos de diferenciação das Fábricas Criativas e os seus impactos gerais.

A razão da criação de diferentes questionários para os três públicos-alvo já mencionados, advém do facto de públicos que têm posições diferentes na cadeia de valor, obviamente terão opiniões visões distintas relativamente à temática. A Direção ou entidade reguladora proporciona o ponto de vista da gestão do imóvel e dos inquilinos (empresas e negócios criativos). As empresas da Fábrica dão oportunidade de explorar a perspetiva dos produtores, pois estas empresas colocam a sua criatividade em forma de bens e serviços que depois disponibilizam através da Fábrica. O público geral dá a visão do consumidor, dado que são estes que usufruem de todos e quaisquer serviços que a Fábrica tem para oferecer.

A razão desta investigação ser um estudo multi caso traduz-se na importância de poder utilizar os mesmos métodos e metodologias na análise de Fábricas Criativas distintas, para posteriormente comparar e quantificar as respostas, relativamente aos pontos de interesse já mencionados. A informação recolhida e comparada, culminará numa análise clara e objetiva que permitirá um maior esclarecimento sobre as Fábricas Criativas como espaços de aglomeração empresarial criativa e, quais os fatores considerados como as garantias do seu sucesso.

Numa primeira fase da investigação prática, tem-se o questionário destinado ao público genérico, que foi realizado e divulgado para uma amostra de cerca de 40 000 pessoas entre bases de dados e redes sociais. Contudo a amostra de respostas apenas se traduziu em 98 respostas entre indivíduos nacionais e internacionais.

Na segunda fase da investigação tinham-se duas tipologias de questionários, uma direcionada à direção e outra direcionada às empresas das Fábricas Criativas. Para efeitos comparativos, nesta fase seleccionou-se a *LX Factory* (Lisboa, Portugal) e a *Industry City* (Brooklyn, Estados Unidos da América) como Fábricas Criativas e casos de estudo. Em relação à *LX Factory* o questionário foi enviado à *Mainside*, consultora responsável pela gestão da fábrica e enviados os questionários para as cerca de 200 empresas instaladas na *LX Factory*. Relativamente à *Industry City*, perante contacto com a Fábrica, o questionário para a Direção foi enviado para várias entidades através de diversos meios digitais e o questionário para as empresas foi reencaminhado para as cerca de 600 empresas e negócios aí instalados.

Da parte da *LX Factory*, a *Mainside* ofereceu esclarecimento a todas as questões. Contudo, no que toca às empresas na Fábrica Criativa portuguesa, a amostra recolhida não foi minimamente satisfatória, registando-se apenas 7 respostas.

Da parte de *Industry City*, não se conseguiu estabelecer contacto com nenhuma das entidades sugeridas pelo staff da Fábrica, relativamente ao questionário. Da parte das empresas da Fábrica Criativa americana, a amostra também não foi minimamente satisfatória, tendo-se apenas verificado 3 respostas.

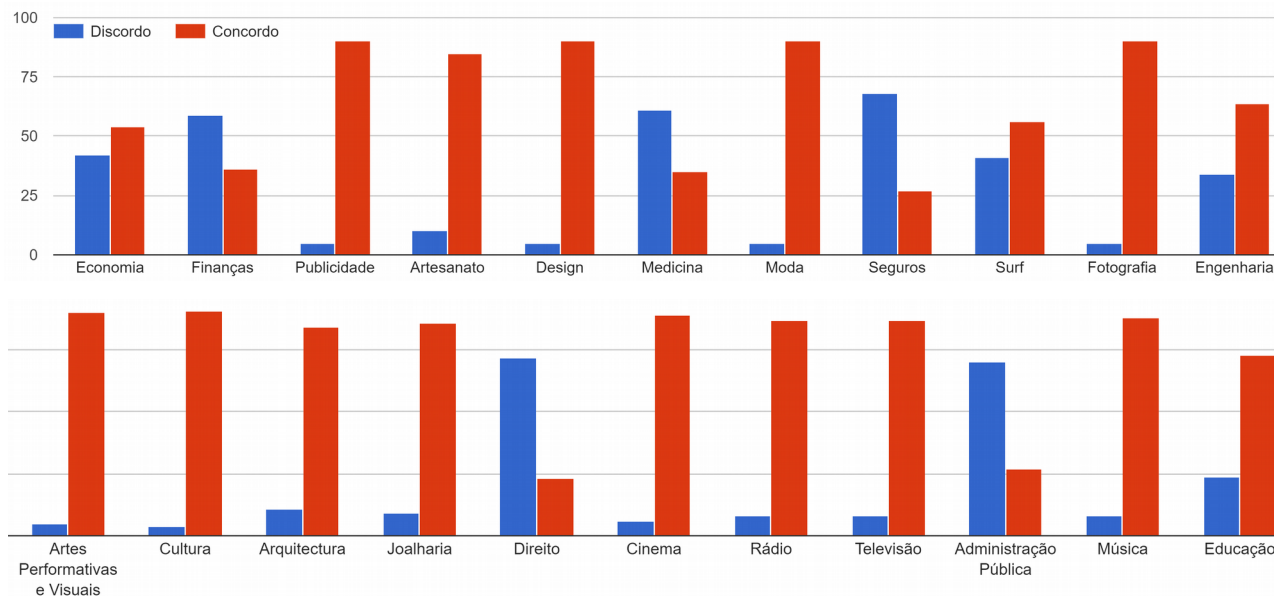
3.1. Fábricas Criativas – Público Geral

A primeira fase do inquérito prende-se com uma pequena análise demográfica – género, idade e habilitações – que permita fazer uma análise estatística de quem é o público que decidiu contribuir para este caso, permitindo que se avalie o grau de conhecimento sobre as Indústrias Criativas, sobre o surgimento das Fábricas Criativas e os fatores críticos do sucesso destas.

Neste contexto, dividimos a amostra entre cidadãos portugueses e estrangeiros. No público em geral, portugueses e estrangeiros, das 98 pessoas que responderam ao inquérito: 66,3% são do sexo feminino e 32,7% do sexo masculino; em termos etários, 32,7% têm entre 18 e 25 anos, 44,9% têm entre 25 e 40 anos e, 22,4% têm mais que 40 anos; por fim, registou-se maior diversidade a nível de habilitações – das 98 pessoas que responderam ao inquérito, apenas 95 listaram as suas habilitações literárias e/ou profissionais - como se pode confirmar pela tabela disponível no Anexo 1-, o que pode constituir justificação do grau de conhecimento demonstrado acerca destas indústrias no preenchimento do inquérito.

Numa segunda fase, explorou-se o conhecimento da área de estudo em questão. Na amostra em questão, 55,1% assumiram que conheciam o conceito de Indústrias Criativas, 43,9% afirmaram não conhecer não ter ouvido falar e 1,02% diz que talvez tenha ouvido falar destas indústrias.

Muitas vezes, mesmo que não se conheça o termo específico para algo, pode se conhecer a área por associação a outras áreas ou atividades. Quando questionados acerca de que atividades consideravam ser atividades pertencentes às Indústrias Criativas, esta foi a avaliação do público:



Gráficos 1 e 2 – Atividades consideradas como atividades de Indústrias Criativas

Concretamente, relativamente à sua designação como atividade criativa, o público opinou que das 22 atividades apresentadas, 17 são atividades de Indústrias Criativas e 5 são atividades de outras indústrias.

Atividade de Indústrias Criativas	Atividades de outras indústrias
• Economia • Publicidade • Artesanato • Design • Moda • Surf • Fotografia • Engenharia • Artes Performativas e Visuais • Cultura	• Finanças • Medicina • Seguros • Direito • Administração Pública

• Arquitetura • Joalheria • Cinema • Rádio • Televisão • Música • Educação	
--	--

Quadro 6 – Identificação de atividades de Indústrias Criativas

Os gráficos (1 e 2) e tabela acima apresentados são elementos representativos da recolha de opinião do público sobre aquelas que julgam ser atividades criativas. O grau de concordância e discordância descrito é uma primeira aproximação do nível de conhecimento do público. No entanto, tendo em consideração as diversas definições de Indústrias Criativas, previamente apresentadas por entidades como o *DCMS*, ainda é possível tornar mais explícito o grau de conhecimento do público: na medida em que das 22 atividades introduzidas na questão, 17 são inicialmente consideradas como criativas e 5 como não criativas. Estatisticamente, 23,5% (das 17 escolhidas, 5 não são criativas) das atividades escolhidas pelo público como criativas não o são, enquanto que os restantes 76,5% foram corretamente escolhidos. Mais, das 5 atividades escolhidas como não criativas, o público opinou corretamente. Considerando os 23,5% que o público geral considerou erroneamente como atividades criativas, pode-se afirmar que de forma genérica o público tem um grau de conhecimento elevado relativamente a estas indústrias.

Adiante, quando questionados sobre o potencial valor de mercado da criatividade como elemento central das Indústrias Criativas, aplicando a escala de Likert (1 representa o valor mínimo ou nulo e, 5 representa valor máximo):

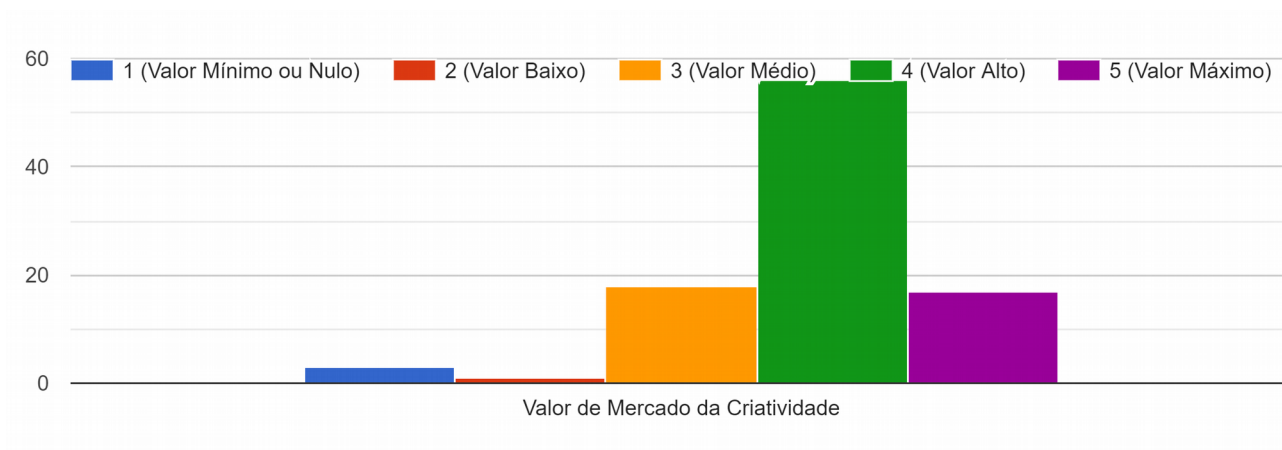


Gráfico 3 – Potencial valor de mercado das Indústrias Criativas

Na amostra de 95 indivíduos (Gráfico 3), em relação ao valor de mercado da criatividade: 5,3% consideraram que é nulo ou quase nulo, 1,1% considerou que é baixo, 18,9% considerou que tem valor médio, 62,1% crê que é um valor alto e 17,9% crê que pode alcançar um valor máximo. Embora seja difícil concretizar que valor se pode atribuir a um elemento intangível como a criatividade, considera-se que é de tal modo valorizado que o seu potencial económico no mercado é alto.

Nesta fase do questionário, o objetivo foi focar na temática das Fábricas Criativas. Assim sendo, quando questionados sobre o seu conhecimento destas Fábricas, estes foram os resultados recolhidos junto do público português e estrangeiro (Gráficos 4 e 5, respetivamente):

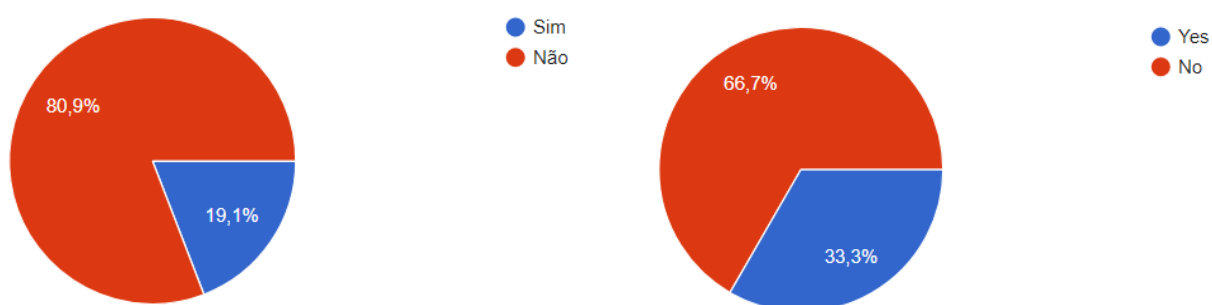


Gráfico 4 e 5 – Nível de conhecimento sobre Fábricas Criativas

Há uma clara disparidade entre o “Sim” e “Não” - conhecimento ou ignorância do termo ou conceito de Fábricas Criativas -. Relativamente às Fábricas Criativas, o público (da amostra de 98 indivíduos, apenas 97 responderam), quer português quer estrangeiro, revelam um grau elevado

de desconhecimento. Especificamente, quando questionados sobre a sua noção da existência de alguma Fábrica Criativa, a adesão foi pouco satisfatória – sendo que apenas 15 pessoas responderam de 95 -, tendo-se obtido os seguintes resultados (Gráfico 6):

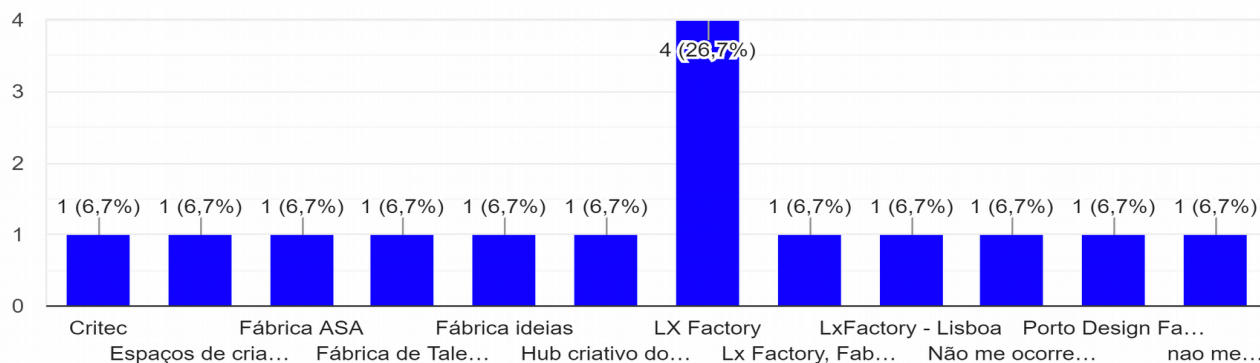


Gráfico 6 – Fábricas Criativas conhecidas pelo público

Cerca de 80,3% conhecia Fábricas Criativas, mencionando diversos exemplos – CRITEC, Fábrica ASA, Fábrica de Talentos, Fábrica de Ideias, Hub Criativo do Beato, LX Factory, Fablab, Porto Design Factory, Oliva Creative Factory -. Desses 80,3%, 13,4% nomearam mais que um Fábrica Criativa e 40,1% mencionaram a LX Factory. Além destes 80,3% conhecedores de Fábricas Criativas, 6,7% consideram que galerias e outros espaços de exposições são incubadoras criativas e 6,7% não conhecem nenhum espaço que considerem Fábrica Criativa.

No seguimento da introdução das Fábricas Criativas no questionário, o passo seguinte foi inquirir em que medida o público considera estas Fábricas como espaços distintos de meros centros empresariais. O volume de respostas foi significativamente mais baixa que aquele que se contava na amostra inicial (95 pessoas), tendo-se recolhido informação de 46 indivíduos. De acordo com o apresentado na tabela do Anexo 3, a opinião do público determinou os seguintes pontos de diferenciação entre uma Fábrica Criativa e centros empresariais: criatividade, inovação, diversidade, ambiente ou espaço alternativo, heterogeneidade, novidade, colaboração, especialização, autonomia, liberdade criativa e estímulo criativo, apoio a causas sociais, revitalização urbana, design, estético, experiências, recuperação de indústrias tradicionais, comunicação, pequenas empresas, partilha de ideias e recursos, união de trabalhadores a recibos verdes & *freelancers*, incentivo ao emprego, produção de originais e potencial de *thinktank*.

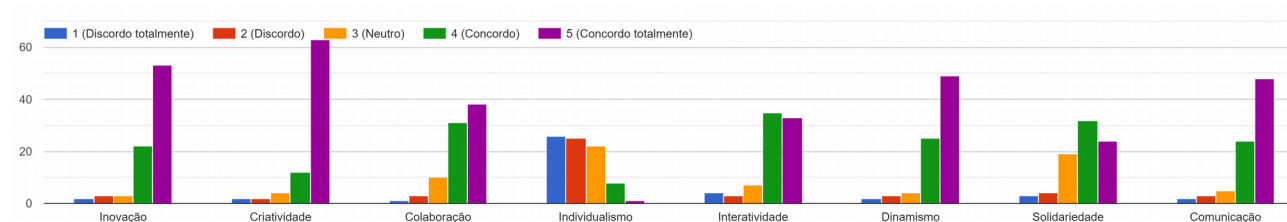
Na tabela em anexo (Anexo 3) tem-se os dados estatísticos demonstrativos do volume de respostas dado, para além de mostrar aqueles pontos que o público considerou terem mais peso na diferenciação de uma Fábrica Criativa. Resumidamente, os grandes pontos de diferenciação segundo o inquérito são a colaboração (14,58%), a criatividade (12,5%), a diversidade (8,33%), a novidade (6,25%), o espaço alternativo (6,25%), a liberdade criativa ou estímulo criativo (6,25%), a inovação (4,17%) e aglomeração de pequenas empresas (4,17%).

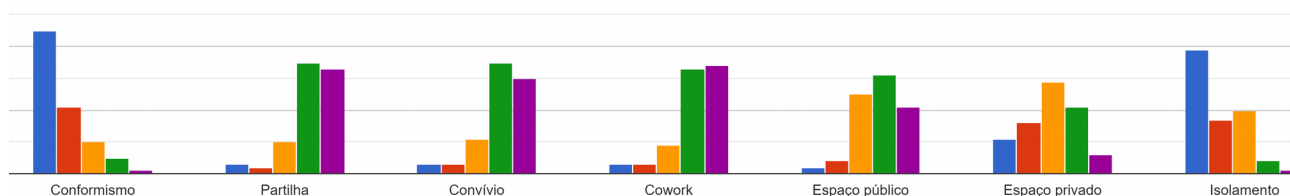
Além desta análise, a partir deste inquérito, o público estabeleceu livremente algumas comparações entre Fábricas Criativas e centros empresariais, que reforçam a notoriedade que estas fábricas têm vindo a ganhar e, o seu carácter único.

Fábricas Criativas	Centros Empresariais
Foco: Criatividade	Foco: Lucro e produção em massa
Diversidade de agentes culturais	Agentes mais abrangentes
Pequenas empresas	Grandes empresas
Produção de originais	Mecanização de processos
Atividades especializadas	Atividades abrangentes
Colaboração	Autonomia

Quadro 7 – Pontos de diferenciação entre Fábricas Criativas e Centros Empresariais

Enquanto que confrontados com vaga natureza da questão anterior, quando é dada a hipótese de avaliar o grau de importância de uma leque de características numa Fábrica Criativa, o público tem muito maior facilidade em expressar a sua opinião. Veja-se pelos gráficos que se seguem, no qual a Escala de Likert voltou ser utilizada (1 representa discordo totalmente e, 5 representa concordo totalmente) de modo a avaliar a importância de cada atributo:





Gráficos 7 e 8 – Grau de importância das características de uma Fábrica Criativa

Como é possível ver pela análise dos gráficos (7 e 8) e pela tabela em anexo (Anexo 4), determinados elementos se destacaram: criatividade (75,6%), inovação (63,95%), dinamismo (59,3%) e comunicação (57,6%). Pode-se depreender pela disparidade entre o volume de respostas correspondente a estas características, que o público vê nelas os pilares de uma Fábrica Criativa. No extremo oposto, com um grau de importância muito menor, o volume de respostas aponta o conformismo (52,9%) e isolamento (46,4%) como atributos que não têm lugar num espaço como este.

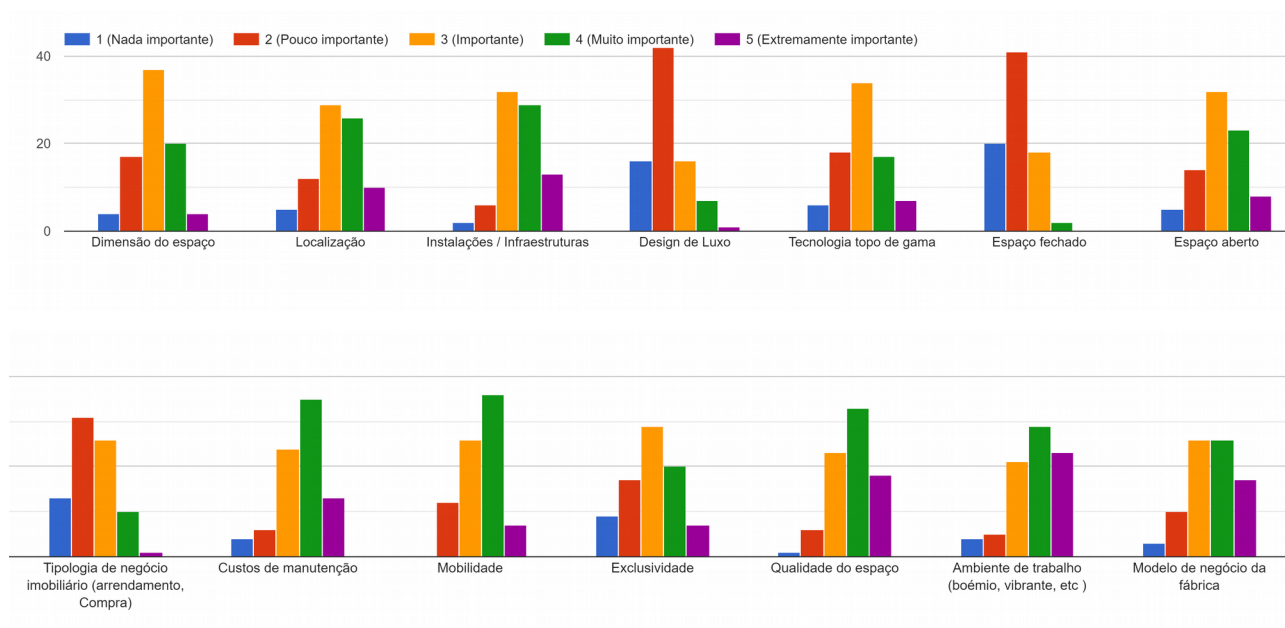
Fazendo uso de criatividade, quando pedido que descrevam a sua idealização de uma Fábrica Criativa, os inquiridos enumeram vários pontos, sintetizados na tabela que se segue:

Idealização de uma Fábrica Criativa	Percentagem
- Espaço com condições de trabalho, mensalidade, acesso a equipamentos <i>high tech</i> <i>Thinktank</i>	4,35%
- Criação de ideias <i>Brainstorming</i> - Colaboração - Promoção de criatividade - Produção e divulgação de conteúdos - Interação de empresas - Equipas multi disciplinares	58,7%
Localização de <i>startups</i>, <i>Hub</i>	4,35%
Área de serviços, manufatura, pesquisa, ciência, artes cénicas e plásticas, design, moda,	2,2%

arquitetura, educação	
• Instalações fabris renovadas para acolhimento de trabalhadores independentes e pequenas empresas	2,2%
• Junção de empresas e organizações	2,2%
• Sustentabilidade • Desenvolvimento localizadas • Dimensão local	
• Não tem ideia	16,7%

Quadro 8 – Idealização de uma Fábrica Criativa

Há uma distinção clara entre o que os consumidores procuram ou acreditam ser os pontos de interesse num espaço como este e, os fatores que estas as entidades responsáveis pela criação destas Fábricas Criativas consideram como imprescindíveis. O presente inquérito pretendia mostrar essa distinção, de modo que de uma lista de fatores foi pedido aos inquiridos que avaliassem o grau de relevância – através da aplicação da escala de Likert (1 representa nada importante e, 5 representa extremamente importante) - de cada um na criação de uma Fábrica Criativa. Veja-se pelos seguintes gráficos:



Gráficos 9 e 10 – Grau de importância de fatores na criação de uma Fábrica Criativa

Através da análise dos gráficos 9 e 10 e, da tabela do Anexo 5 é possível desde logo, afirmar que a maioria dos inquiridos não considera nenhum fator como extremamente importante, nem nenhum fator como nada importante. No entanto, maioritariamente consideram: como pouco importante, o design de luxo (51,2%), o espaço fechado (50%) e a tipologia de negócio imobiliário (38,2%); como apenas importante, a dimensão do espaço (45,1%), a localização (35,4%), instalações / infraestruturas (39,5%), tecnologia topo de gama (41,5%), espaço aberto (37,2%) e a exclusividade (35,4%); e, como muito importante, custos de manutenção (42,7%), mobilidade (44,4%), qualidade do espaço (40,7%) e ambiente de trabalho (35,4%). Por fim, não conseguem decidir se o modelo de negócio da fábrica é pouco importante ou importante registando o mesmo volume de respostas (31,7%).

Uma Fábrica Criativa é um projeto ambicioso que procura criar um espaço apenas destinado às Indústrias Criativas. Um espaço que sirva de estímulo à sua atividade económica, de alavanca ao aumento de emprego para os profissionais dos setores criativos. Um espaço onde as pessoas possam conhecer algumas das que são consideradas atividades precárias, devido à falta de recursos ou apoios.

Como Fábrica, não só teria um impacto imenso nestas indústrias como em atividades complementares. Um espaço público é o que a Fábrica pretende ser, na medida que as pequenas empresas e negócios criativos ali se instalam, com o objetivo de poder ter os recursos para disponibilizar a oferta dos seus produtos ou serviços, não deixa de ser uma espaço de coexistência de negócios e pessoas – sejam produtores ou consumidores -. Como tal, outros serviços podem ser complementares à sua rotina e atividade, como por exemplo: restauração, comércio alimentar, lojas de roupa, espaços de exposição ou de conferências.

Assim sendo, quando interrogados «Para além de atividades criativas, que outros serviços acha que uma Fábrica Criativa oferece?», os resultados obtidos foram pouco satisfatórios. Numa pequena amostra de 29 respostas, as mais marcantes foram “Não sei” (24,1%), à exceção de cerca de 65,5% correspondente à falta compreensão por parte dos inquiridos. Uma percentagem mínima deu respostas concretas e relevantes à questão – 3,4% responderam “café, bar, loja” e 6,9% responderam “comércio, convívio” como serviços não criativos que acham que a Fábrica Criativa possa fornecer -.

No entanto, os propósitos da Fábrica Criativa não se cingem às empresas e profissionais. Como aglomerações de empresas, as fábricas tendem a instalar-se em instalações fabris que caíram em desuso ou abandono. A criação de uma Fábrica com os contornos referidos ao longo desta dissertação tem impactos locais e regionais, sociais e económicos. Tal em nada implica que o público tenha essa perceção, daí a necessidade de colocar essa questão, de forma a entender a sua perspetiva:

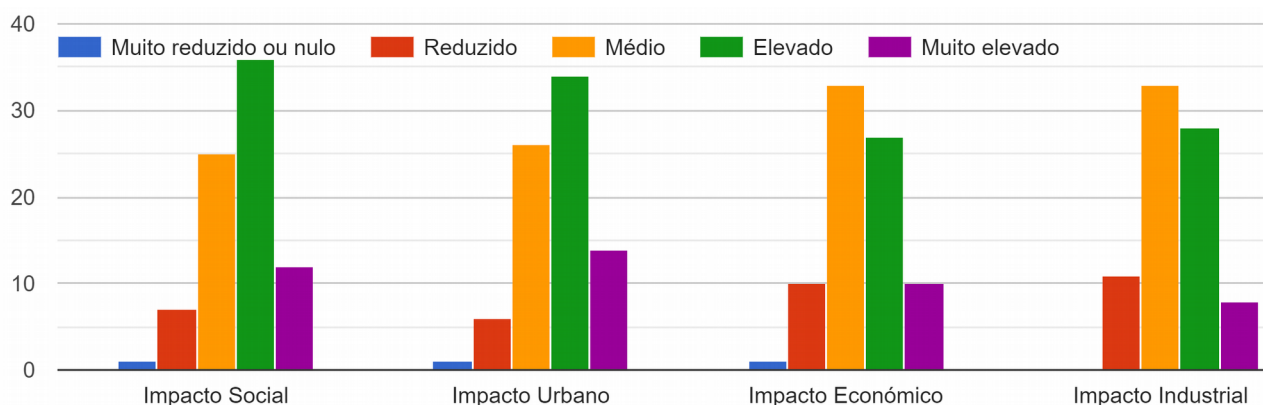


Gráfico 11 – Grau de impacto das Fábricas Criativas

Segundo os dados recolhidos (Gráfico 11) e apresentados no Anexo 7, numa amostra de aproximadamente 84 pessoas, os inquiridos consideram que a nível social (44,05%) e urbano (40,5%) se registam impactos elevados, enquanto que a nível económico (39,3%) e industrial (40,5%) se regista um impacto médio.

3.2. LX Factory, Lisboa, Portugal

Um dos objetos de estudo nesta investigação é a Fábrica Criativa lisboeta, *LX Factory*.

Polo cultural e criativo da cidade de Lisboa, *LX Factory* surge como um projeto irreverente e inesperado. Começou com a instalação de grupos e comunidades alternativas com interesses artísticos numa antiga fábrica industrial, na margem do Rio Tejo, em plena zona de Alcântara. Mas acabou por se tornar num dos locais mais atrativos de Lisboa, quer como espaço empresarial para micro empresas ou marcas, quer como espaço de lazer e consumo para o público em geral.

Um espaço industrial em decadência, instalações supostamente devolutas, posteriormente foi adquirido e explorado pela consultora *Mainside*. A consultora recriou a zona fabril como *LX Factory*, um aglomerado de empresas de atividades criativas. Um dos seus objetivos de investimento incidiu sobre a revitalização urbana da zona de Alcântara, que por sua vez já tinha a sua quota parte de história e património cultural – património que acabou por se degradar e perdeu grande parte da sua afluência para zonas mais modernizadas e cosmopolitas da capital portuguesa -. Aliada ao rejuvenescimento urbano e social, a *LX Factory* surge como uma infraestrutura de apoio aos segmentos de mercado criativo e cultural, que necessitavam de vantagens económicas e comerciais que servissem de impulso do arranque da sua atividade.

A aglomeração de atividades criativas na *LX Factory* possibilita uma coexistência entre empresas independentes num espaço com boa localização geográfica, espaço que proporciona as infraestruturas básicas e aproximação entre sectores da mesma indústria. A integração na Fábrica viabiliza a criação de rede de contactos personalizados, promove a interação entre empresas e marcas da mesma indústria, promove a colaboração e aprendizagem entre profissionais criativos.

Para além disso, *LX Factory* criou um ambiente flexível e vibrante adequado à proximidade e modo de trabalho destas indústrias, que estimula o espírito comunitário, de vivência e cooperação. O espaço reúne cerca de 200 empresas de diferentes atividades de índole criativa e outros serviços não criativos (restauração, comércio, ONG, entre outras). Miguel Portugal refere-se a *LX Factory*, na sua tese *Características dos Clusters Criativos e o seu Papel na Dinamização do Empreendedorismo. O Caso LX Factory* (2012), como «uma fábrica de experiências onde se torna possível intervir, pensar, produzir, apresentar ideias e produtos inovadores». Uma primeira referência a *LX Factory* como uma Fábrica Criativa.

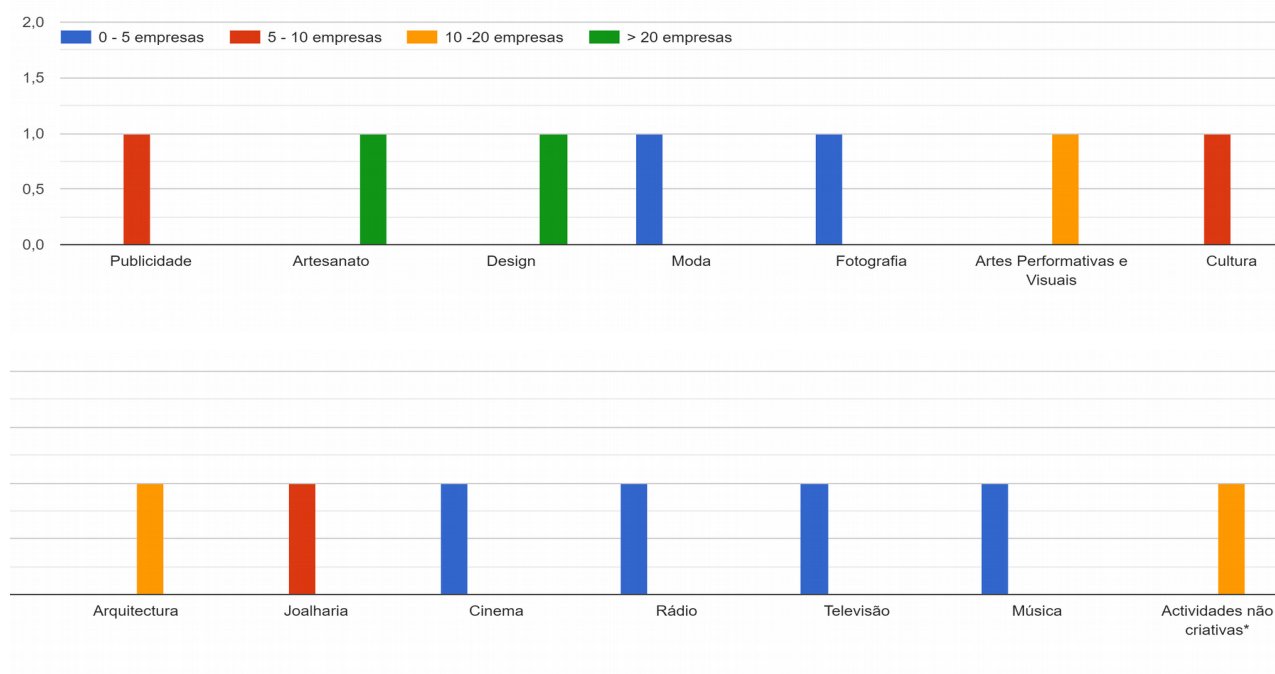
3.2.1. Análise do caso de estudo *LX Factory*

No seguimento de uma pesquisa aprofundada da Fábrica procedeu-se à análise da mesma como caso de estudo, sobre quais são considerados os seus fatores críticos de sucesso. Como tal e de forma fundamental esta análise, dois inquéritos foram criados e enviados para a Direção da Fábrica - consultora *Mainside* – e para cada uma das cerca das suas 200 empresas.

3..2.1.1. Direção de *LX Factory*

A *Mainside* aderiu ao inquérito, fornecendo informações imprescindíveis à compreensão do funcionamento da *LX Factory* como Fábrica Criativa e, eventualmente, dos fatores que garantem o sucesso da Fábrica. Numa primeira secção obtiveram-se os dados mais básicos – localização, dimensão, número de empresas, número de trabalhadores por empresa -, bem como a perspetiva da *Mainside* sobre a oferta de produtos e serviços da Fábrica – cito: «*Temos diversas áreas e tão diversificadas como restauração, lojas, design, moda, publicidade, arquitectura e áreas de trabalho mais tradicionais como sejam escritórios de contabilidade e advocacia.*» -. Quando colocada a questão de forma mais precisa - “Das conhecidas atividades de Indústrias Criativas, quais é que *LX Factory* oferece?” -, a resposta manteve-se a mesma.

Adiante, é pedido à *Mainside* que avalie o peso das atividades de Indústrias Criativas na *LX Factory* através da identificação do número de empresas por setor:



Gráficos 12 e 13 – Distribuição do peso de cada setor criativo na Fábrica. Número de empresas por setor de Indústrias Criativas

Como indica no gráficos 12 e 13, determinadas atividades criativas têm maior presença na *LX Factory*: entre 5 a 10 empresas de publicidade, mais do 20 empresas de artesanato e de design, até 5 empresas de moda, até 5 empresas de fotografia, entre 10 a 20 empresas de artes performativas e visuais, entre 5 a 10 empresas culturais, entre 10 a 20 empresas de arquitetura, entre 5 a 10 empresas de joalheria, até 5 empresas de cinema, até 5 empresas de rádio, até 5 empresas de televisão, até 5 empresas de música. *Mainside* estima ainda que existam cerca de 10 a 20 empresas de atividades não criativas ali presentes, que na seguinte questão, a *Mainside* menciona como exemplo, escritórios de advocacia. Com base nesta informação, é evidente que ainda se pode concluir que o peso de atividades criativas é obviamente superior ao de atividades não criativas. Mais, tendo em conta o número de empresas que cada uma destas áreas pode ter, podemos estabelecer relações de comparação:

Atividades Criativas na <i>LX Factory</i>	Volume estimado de empresas	Volume real de empresas
Publicidade	5 - 10	
Artesanato	> 20	
Design	> 20	
Moda	0 - 5	
Fotografia	0 - 5	
Artes Performativas e Visuais	10 - 20	
Cultura	5 - 10	
Arquitetura	10 - 20	
Joalheria	0 - 5	
Cinema	0 - 5	
Rádio	0 - 5	
Televisão	0 - 5	

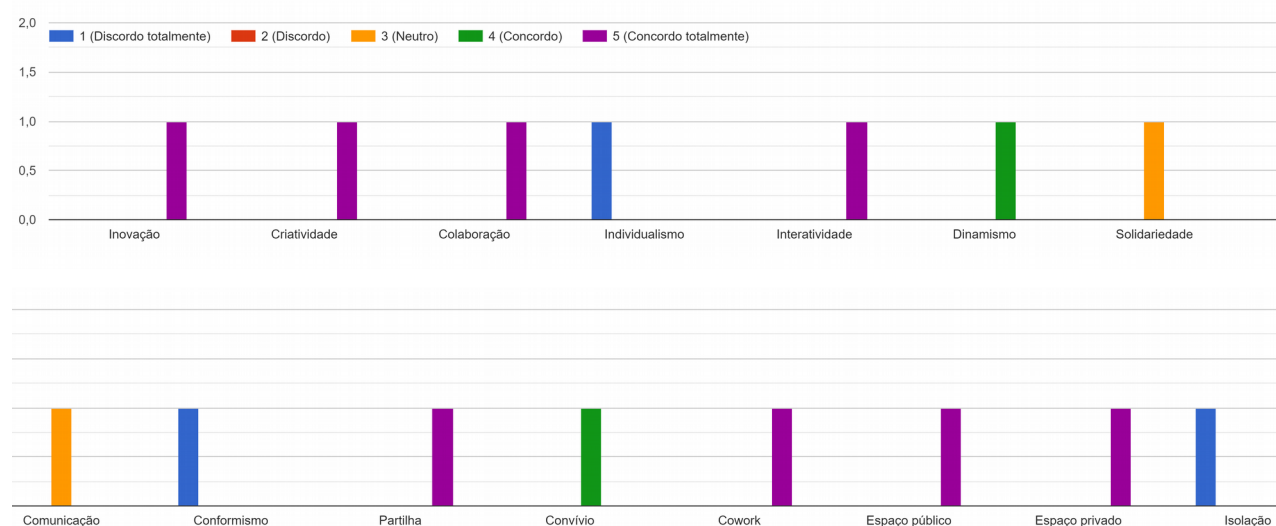
Quadro 9 – Peso de cada setor criativo na *LX Factory*

Segundo a *Mainside*, os setores como maior peso são o Artesanato e o Design. De seguida, as Artes Performativas e Visuais e, a Arquitetura. Depois, a Publicidade e a Cultura. E, com peso igual ou similar mas inferior aos setores já referidos está a Moda, a Fotografia, a Joalheria, o Cinema, a Rádio e a Televisão.

Quando pedido que a consultora descrevesse as condições de trabalho de *LX Factory*, a *Mainside* afirma e passo a citar: «A LXF está localizada numa área da cidade que até recentemente era considerada periférica, mas que actualmente é muito central. O aspecto industrial do espaço e o facto de se ter optado por manter essa estética são um dos aspectos chave para o sucesso do espaço. Obviamente que esta estrutura antiga exige um maior desafio do ponto de vista de manutenção que tem sido ultrapassados com trabalhos sucessivos.». Daqui retira-se que consultora tem noção que a localização, o lado estético e industrial da Fábrica são alguns dos pontos de atração da mesma.

Mais do que isso, a *Mainside* é da opinião de que uma Fábrica Criativa como a *LX Factory* não é um simples centro empresarial, pois contrariamente a esses acredita que o ambiente informal e acolhedor fomenta o trabalho coletivo e o *networking*.

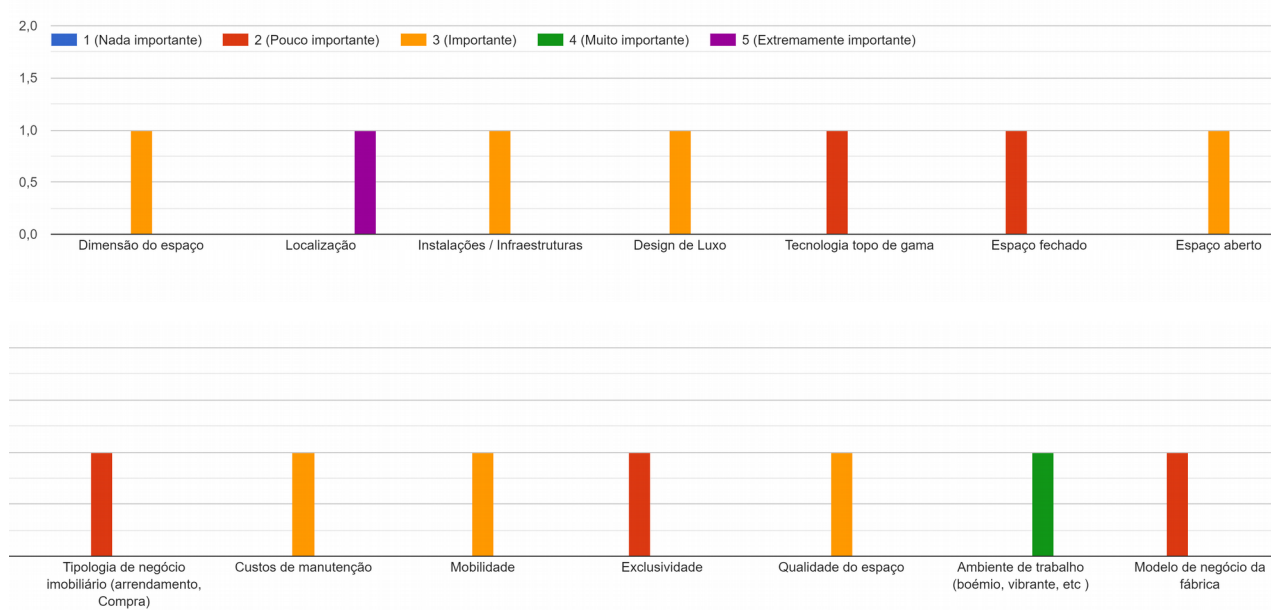
Relativamente a características que se associem a uma Fábrica Criativa, a consultora crê que inovação, criatividade, colaboração, interatividade, dinamismo, solidariedade, comunicação, partilha, convívio, *cowork*, espaço público, espaço privado são aquelas que fazem sentido. Discorda que individualismo e conformismo tenham lugar numa espaço como este.



Gráficos 14 e 15 – Grau de concordância sobre características de uma Fábrica Criativa

Com base nos gráficos apresentados (Gráficos 14 e 15), 8 características são consideradas mais relevantes de acordo com o grau de concordância expresso: inovação, criatividade, colaboração e interatividade. Partilha são importantes mas de relevância inferior, embora superior à de solidariedade e comunicação. Por último, a consultora sugere ainda a Cultura e *Network*.

Inquirida acerca dos fatores que podem contribuir para a criação de Fábricas Criativas, foi pedido que a consultora avaliasse o grau de importância de cada fator, segundo a escala de *Likert* (e representa nada importante, 5 representa extremamente importante):



Gráficos 16 e 17 – Grau de importância dos fatores na criação de uma Fábrica Criativa

Tendo em conta os resultados obtidos (Gráficos 16 e 17), a consultora considerou a localização como o mais importante – avaliado com extremamente importante – e ambiente de trabalho como o fator seguinte a ter conta – avaliado como muito importante -. Com o mesmo grau médio de importância estão outros fatores como dimensão do espaço, instalações, design de luxo, espaço aberto, custos de manutenção, mobilidade e qualidade do espaço. Por outro lado, não houve nenhum fator que fosse considerado como totalmente irrelevante. O que não implicou que determinados fatores tivessem nível reduzido de prioridade – tecnologia topo de gama e espaço fechado, tipologia de negócio imobiliário, exclusividade e modelo de negócio da Fábrica -. Em suma, considerou-se 7,1% dos fatores como extremamente importante, 7,1% dos fatores como

muito importante, 50% como importante, 35,7% como pouco importante e 0% como nada importante.

Em relação aos impactos de *LX Factory*, a *Mainside* acedeu a avaliar o grau de impacto no mercado económico (Gráfico 18), a nível urbano (Gráfico 19) e de pontos específicos - crescimento das Indústrias Criativas, expansão de cada sector criativo e crescimento de empresas de Indústrias Criativas – (Gráfico 20):

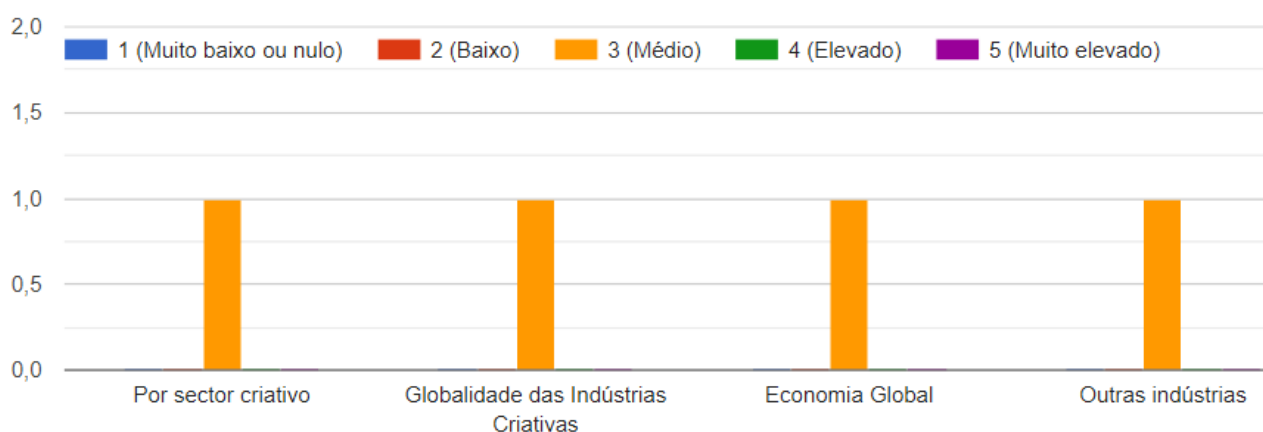


Gráfico 18 – Grau de impacto económico de *LX Factory*

A nível do mercado económico, a *Mainside* é da opinião que a *LX Factory* tem um impacto médio, quer por setor criativo quer nas Indústrias Criativas, quer do todo da Economia quer de indústrias complementares ou parceiras.

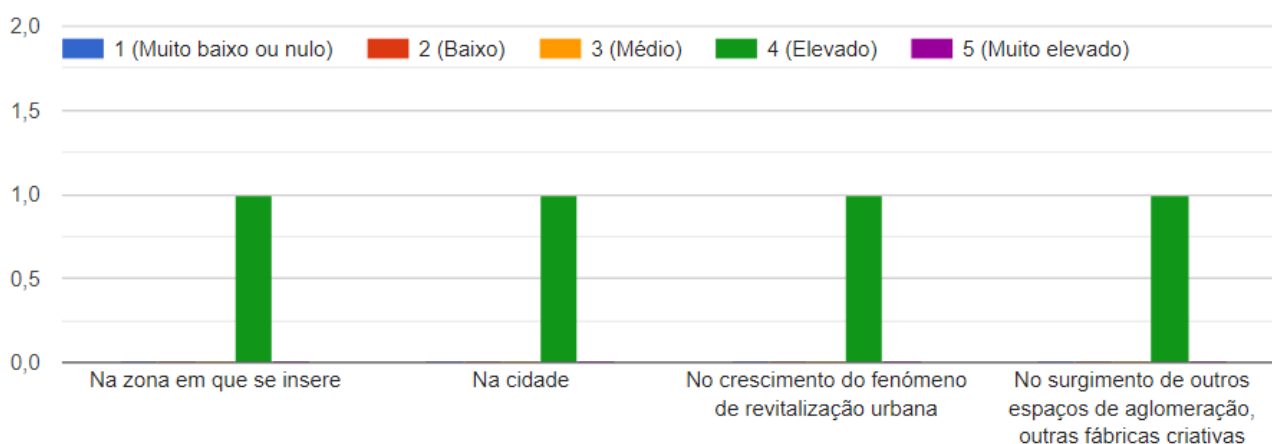


Gráfico 19 – Grau de impacto urbano de *LX Factory*

Já a nível urbano, a consultora tem ideia de que o impacto é elevado, independentemente do ponto de impacto. Como entidade gestora da *LX Factory* como Fábrica Criativa, a *Mainside* teve sempre noção do potencial urbano dado que as instalações da própria Fábrica são produto de herança histórica e urbana. Por ser uma unidade fabril, quando decidiram renomeá-la de *LX Factory*, o aspeto industrial e estático foi mantido, embora investimentos tenham sido realizados com o objetivo de revitalização urbana.

Por esse facto já se pode considerar a *LX Factory* como elemento chave no crescimento do fenómeno de revitalização urbana. Mas mais além, pois com toda atenção, negócios, profissionais e investimento que atrai, acaba por ter efeitos na zona da Fábrica e na cidade, para além de influenciar o surgimento de outros espaços.

Tratando-se de uma dissertação realizada no âmbito das Indústrias Criativa, se se considerar uma Fábrica Criativa como uma ferramenta de crescimento destas indústrias, claro que era imperativo analisar os impactos que uma Fábrica assim tem a nível de:

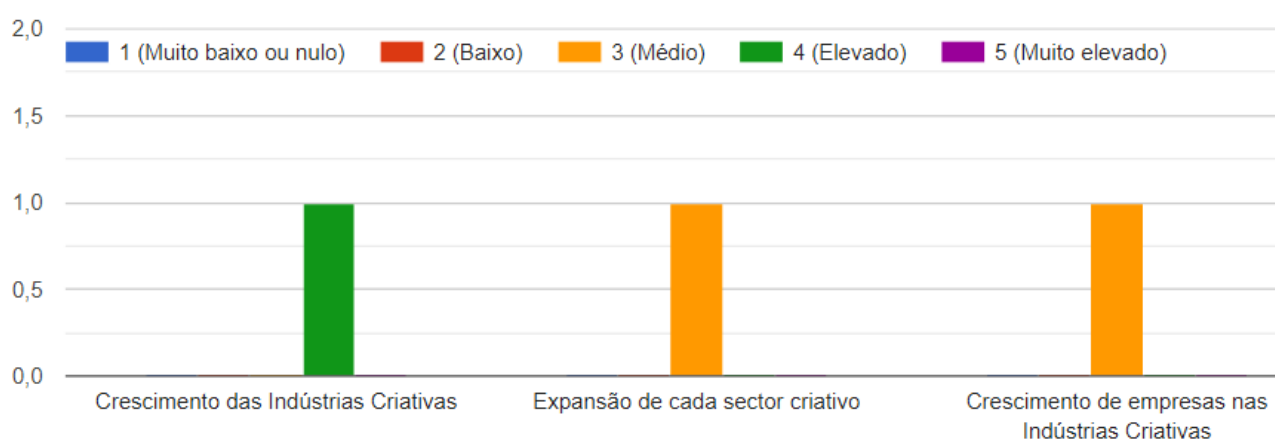


Gráfico 20 – Grau de impacto geral de LX Factory

Refletindo sobre esta questão, a *Mainside* considerou que a *LX Factory* tinha impacto significativo quer no crescimento das Indústrias Criativas, quer na expansão de cada setor criativo, quer no crescimento de empresas destas indústrias. Contudo, crê que o impacto no crescimento da Indústrias Criativas é superior.

3.2.1.2. Empresas de *LX Factory*

Numa segunda fase do estudo de caso tem que se considerar o inquérito direcionado às empresas de *LX Factory*, já que estas têm uma perspetiva não de gestão mas de experiência como empresas integrantes numa Fábrica Criativa. De uma amostra de cerca de 200 empresas da Fábrica, apenas 6 responderam ao inquérito (uma escolheu manter o anonimato).

Numa primeira secção obtiveram-se os dados básicos sobre cada empresa: nome – *EtnikSpring*, *Pequeno Jardim*, *Pura Cal*, *Salto Systems*, *O meu oculista (OMCL) Lda* -, setor criativo respetivo - Têxteis e Decoração, Flores, Design e Interiores, Sistemas de Controlo de Acesso e Óptica – e correspondente ano de integração na *LX Factory* – 2012, 2014, 2019, 2017, 2016 -, sendo que as 6 ainda se encontram sediadas na Fábrica.

Em qualquer indústria, cada empresa tem a sua razão para se tornar parte de um espaço como *LX Factory*. Quando questionados sobre as suas motivações, algumas das resposta passaram pela proximidade e diversidade de públicos (33,3%), procura de espaço (16,7%) , ambiente do espaço da Fábrica (16,7%), localização (16,7%) e proximidade de empresas com mesmo modelo de mercado, o de nichos de mercado (33,3%).

É imperativo avaliar se a *LX Factory* é deveras um espaço de estímulo profissional e colaborativo e, de fomento da economia criativa. Assim sendo, quando pedido às referidas empresas que demonstrassem o seu grau de concordância relativamente aos impactos que a integração na *LX Factory* teve na atividade global da sua empresa, estes foram os resultados obtidos:

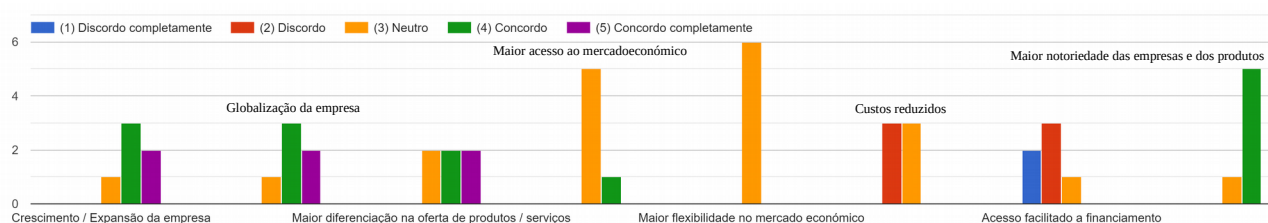


Gráfico 21 - Grau de concordância sobre impactos da integração na *LX Factory*

Em primeiro lugar, importante referir que o grau de concordância – segundo a utilização da escala de *Likert* (1 representa discordo completamente, 5 representa concordo completamente) – é uma

reflexão daquilo que cada empresa concorda que foram os impactos na sua atividade, em função da sua entrada na *LX Factory*. Em segundo lugar e de acordo com os dados estatísticos recolhidos – apresentados no Gráfico 21 e na tabela do Anexo 8 -, as empresas consideram que a sua atividade empresarial registou os maiores impactos sob a forma de crescimento ou expansão da empresa (50% das respostas), de globalização da empresa (50%) e de maior notoriedade das empresas e dos produtos (83,3%).

Também se consegue entender pelo grau de concordância associado, que existem duas formas através das quais as empresas acham que a *LX Factory* impacta a sua atividade. Por decisão praticamente unânime, o maior acesso ao mercado económico (83,3% das respostas) e a maior flexibilidade no mesmo (100%) são sugeridos, apesar de que pela escolha do grau de concordância “neutro” se pressupõe que não é um impacto frequente. Por outro lado, custos reduzidos (50%) e acesso facilitado a financiamento (50%) são impactos que todas tendem a discordar fortemente, o que é indicativo de não os considerarem habituais.

No seguimento destes impactos positivos que o estar na *LX Factory* supostamente proporciona, outra questão se coloca, a dos benefícios diretos que a Fábrica facilita a nível:

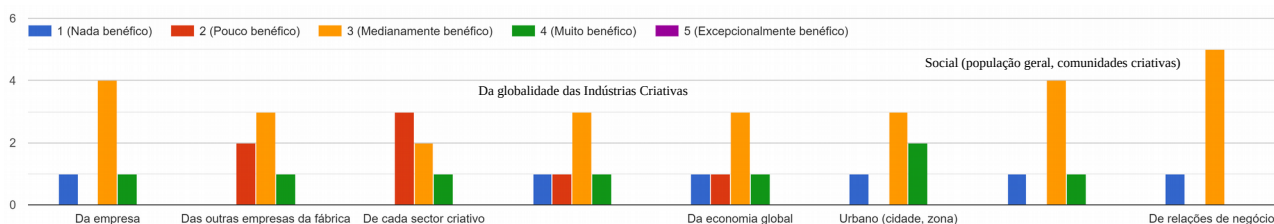


Gráfico 22 – Grau de de benefício de *LX Factory*

Das 6 empresas envolvidas no inquérito, o Gráfico 22 é demonstrativo do que estas consideram benefícios diretos e indiretos da *LX Factory*. A tipologia de benefícios possibilitou a divisão entre dois campos, interno e externo. No campo interno, as empresas consideram que os maiores benefícios revelam-se a nível das próprias empresas (66,7%). No campo externo consideram que o maior benefício se traduz nas relações de negócios (83,3%).

No que diz respeito à qualificação do benefício, também é possível deduzir onde se registou maior grau de benefício. Por exemplo, nenhuma empresa crê que a *LX Factory* é exceccionalmente

benéfica . Como se pode verificar pela tabela no Anexo 9, através da utilização da escala de *Likert* (em que 1 representa nada benéfico e 5 representa excecionalmente benéfico), a maioria das empresas determinou que a *LX Factory*: é medianamente benéfica para as empresas nela instaladas (66,7%), para as outras empresas da Fábrica (50%), para a globalidade das Indústrias Criativas (50%), para a economia global (50%), a nível urbano (50%) e a nível social (66,7%); e pouco benéfica por cada setor criativo (50%).

Se analisarmos a minoria das respostas pode-se verificar que algumas das empresas ou a mesma empresa consideram que a *LX Factory* traz 0 benefício para a empresa, para a globalidade das Indústrias Criativas, para a economia global, a nível urbano e social e para as relações de negócios. Independentemente da(s) empresa(s) cuja escolha de grau benefício foi “nada benéfico”, aparentemente ainda crê que algum benefício é trazido para outras empresas da Fábrica e setores criativos.

De seguida, quando questionadas acerca do nível de enquadramento das empresas ao modelo de negócio de *LX Factory*, obteve-se o resultado que se segue no Gráfico 23. A maioria das empresas considerou que o grau de enquadramento é elevado (50%), enquanto que 33,3% o considera médio e 16,7% o considera nulo.

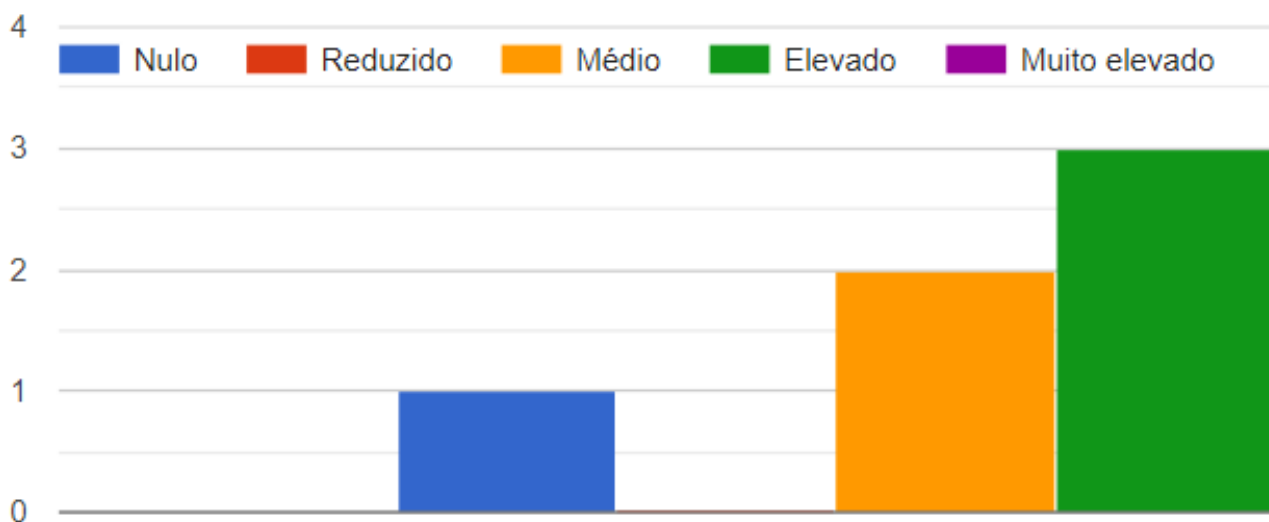
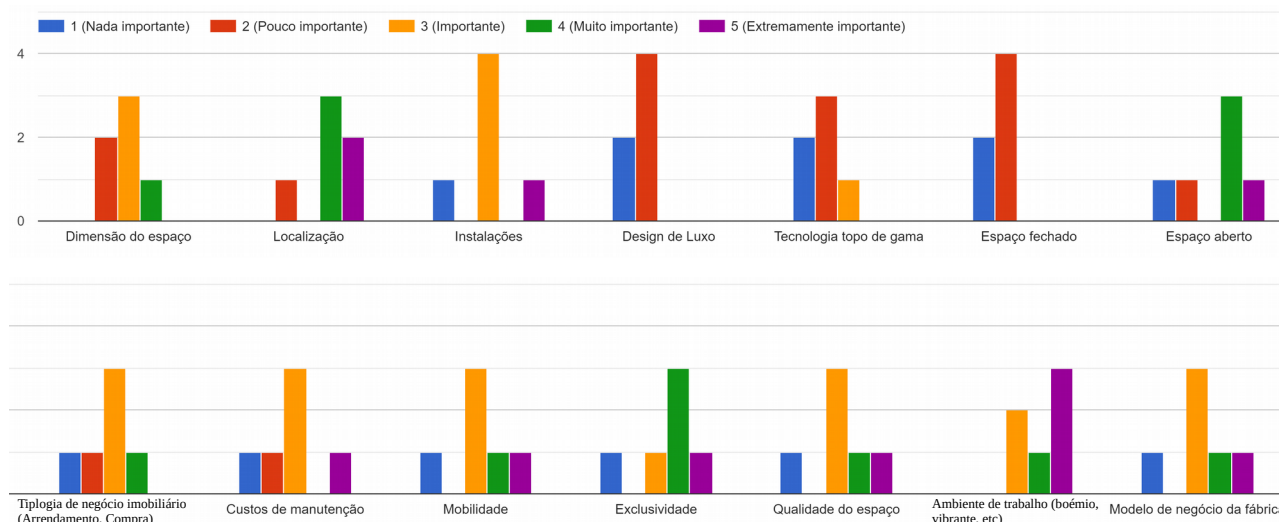


Gráfico 23 – Grau de enquadramento na *LX Factory*

Como no inquérito proposto ao público e à *Mainside*, embora colocada de forma distinta, a questão do impacto de determinados fatores foi extremamente relevante para o estudo de caso.

Do ponto de vista de empresas que usufruem com tudo o que *LX Factory* é como Fábrica Criativa, os dados de como as condições da mesma as afetam são importantes:



Gráficos 24 e 25 – Grau de importância dos impacto de determinados fatores no negócio da empresa

Considerando o grau de importância estabelecido pela escala de *Likert* (1 representa nada importante, 5 representa extremamente importante) nos Gráficos 24 e 25 e, na tabela do Anexo 11, a localização foi considerada o fator mais importante, tal como indicam a sua classificação como muito importante (50%) e como extremamente importante (33,3%). Também grande parte das empresas determinou que o ambiente de trabalho é extremamente importante (50%), muito importante (16,7%) e importante (33,3%). Pode-se afirmar que a localização e o ambiente de trabalho são os fatores a que estas empresas tendem a dar mais valor, pelo impacto positivo que têm no seu negócio.

Da mesma forma, uma maioria das empresas considerou como pouco importante ou nada importante, respetivamente: o design de luxo (66,7%, 33,3%), a tecnologia topo de gama (50%, 33,3%) e o espaço fechado (66,7%, 33,3%). Com base nestes valores é correto afirmar que estes são geralmente considerados os fatores menos importantes.

Por fim mas não menos importante, quando inquiridas sobre o sucesso da empresa pela sua presença em *LX Factory*, a opinião parece ser generalizada. A entrada para a *LX Factory* tornou-as mais bem sucedidas. Pela forma com o produto é exposto ao cliente, com outro nível de proximidade entre produtores e consumidores. Mas não só, também pela diversidade de públicos

que a Fábrica coloca em contacto com as empresas e, através dos recursos que têm acesso devido à sua presença na Fábrica.

3.3. Industry City, Brooklyn, Estados Unidos da América

Industry City é considerada uma Fábrica Criativa a larga escala, localizada em Sunset Park na zona industrial de Brooklyn, nos Estados Unidos da América.

Como a própria se refere a si como espaço e cito: Industry city é uma «Cidade histórica intermodal» pela sua imensa dimensão e espaço altamente renovado. Situada em Sunset Park num antigo espaço industrial devoluto, foi sujeita a um plano de total revitalização urbana e desenvolvimento estrutural avaliado em cerca de 450 milhões de dólares. Adquirida em 2010 pela empresa Belvedere Capital e Jamestown, foi alvo de transformação a 360º de modo a se tornar no espaço industrial e criativo com maior potencial.

Segundo o seu plano de renovação, o espaço foi totalmente revitalizado. Industry City passou a ser constituída por 16 edifícios construídos em 35 acres de espaço industrial, com uma localização *premium* com proximidade e vista para o mar. O aspeto estético industrial foi mantido, mantendo conexão à natureza industrial do espaço. Contudo, o design e disposição dos espaço foi organizado de forma a garantir as melhores condições de trabalho e de instalação para empresas que ali se pretendem sediar.

Para além disso foi de tal modo renovada de modo a proporcionar diferentes tipologias de espaço e a receber uma diversidade de negócios imensa. Tem também uma dimensão significativa do espaço alocado a *open space* ou espaços abertos, utilizados pelas empresas de restauração ou para eventos da Fábrica.

Atualmente, Industry City tem cerca de 550 empresa e 50 espaços de restauração e de retalho. A própria estima já ter criado mais de 7.500 novos empregos e receber milhares de visitantes todos os dias.

É um espaço irreverente, único, repleto de uma diversidade cultural e empresarial sem igual, onde a comunidade criativa não se sente bem como floresce. Sem melhor descrição para aquilo que é a sua essência, cito a própria *Industry City*:

«*Industry City* é uma comunidade de designers, pensadores, e criadores. Um ecossistema multi-geracional diversificado, onde marcas emergentes e estabelecidas, artesãos e empresários se encontram, se ligam e se polinizam transversalmente através das linhas industriais.»

3.3.1. Análise do caso de estudo *Industry City*

Do lado de *Industry City*, não se obteve resposta por parte da Direção. De entre as aproximadamente 600 empresas da Fábrica de Brooklyn, uma amostra de 3 empresas respondeu ao inquérito, muito reduzida para a dimensão da amostra estimada.

3.3.1.1. Empresas de *Industry City*

De entre as aproximadamente 600 empresas da Fábrica de Brooklyn, uma amostra de 3 empresas respondeu ao inquérito, muito reduzida para a dimensão da amostra estimada. Estas três empresas denominam-se *EverGreen Architectural Arts*, *Flavor Paper* e *The Brooklyn Kitchen*.

Numa primeira fase do inquérito, o objetivo foi a recolha de dados base sobre cada uma das empresas envolvidas. As empresas *EverGreen Architectural Arts*, *Flavor Paper* e *The Brooklyn Kitchen* inserem-se assim, respetivamente, nos seguintes setores criativos: restauração e conservação histórica, murais e gessos; design de *wallpaper*; e alimentação e hospitalidade. As três empresas integraram a Fábrica americana em 2017, embora já tivessem outras sedes noutros locais.

Numa segunda fase do inquérito aborda-se a experiência destas empresas em *Industry City*. Assume-se que a sua mudança ter-se-á devido a um de três fatores, localização e dimensão do

espaço proporcionados por *Industry City*, devido a análise documental. Mas, quando questionadas sobre o que as levou a integrar a Fábrica de Brooklyn, estas responderam que se deveu: à comunidade especializada de *Industry City*, ou seja, a convivência e colaboração com outros criativos, à localização geográfica e espacial, potencial de crescimento oferecido, bem como a tendência *up and coming*.

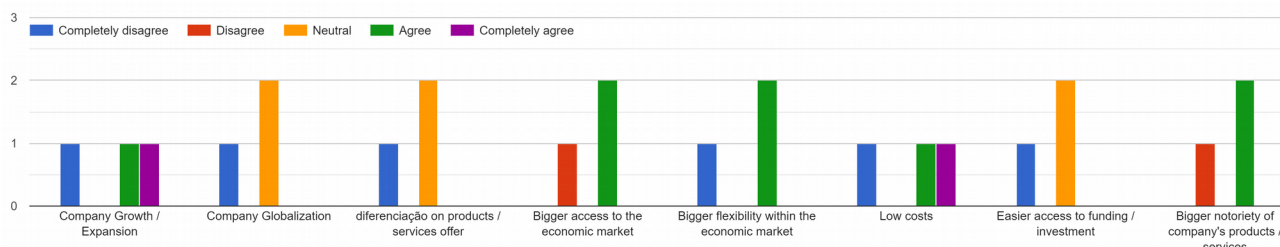


Gráfico 26 – Grau de concordância nos impactos da integração em Industry City na atividade global da empresa

Baseado no seu grau de concordância procurou-se entender o que as empresas pensam acerca dos impactos que a sua presença em *Industry City* poderá ter tido na sua atividade global. Tendo em conta o Gráfico 26 e Anexo 12, de acordo com nível de concordância demonstrado (Escala de *Likert*) o crescimento / expansão da empresa e os custos reduzidos registam 33,3% (concordo) mais 33,3% (concordo completamente), o que sugere que 2 de 3 empresas os consideram como impactos recorrentes.

Por outro lado, em acréscimo ao maior acesso (66,7% concordam) tem-se a maior flexibilidade (66,7% concordam) no mercado económico e a maior notoriedade dos produtos das empresas (66,7%). Tal sugere que estes são talvez os maiores impactos que as empresas sentem ao integrarem *Industry City*. Ao verificar-se uma neutralidade de 66,7% em todos, o resultado não permite que se considere que estas empresas vejam a globalização da empresa, diferenciação de produtos e fácil acesso a financiamento como impactos resultantes da sua presença na Fábrica.

Dos impactos aos benefícios, *Industry City* tem muito para oferecer a qualquer empresa que nela se sedie. Quando confrontados com a questão em volta do grau de benefícios que a sua estadia na Fábrica traz, os resultados obtidos foram os seguintes:

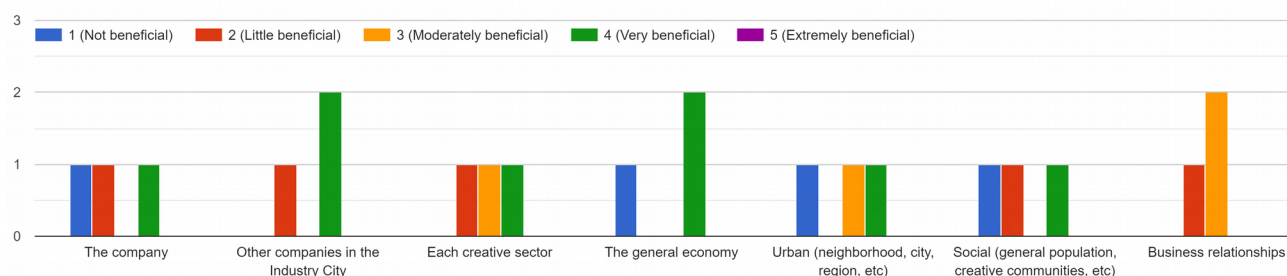


Gráfico 27 – Grau de benefício da integração em Industry City

Veja-se pelo Gráfico 27 e Anexo 14 que a opinião geral é que o grau de benefício é maior para outras empresas de *Industry City* (66,7%) e na economia em geral (66,7%), dado que quando inquiridas, as empresas atribuíram grau de extremamente benéfico a estes dois pontos. O seguinte maior benefício recai sobre as relações de negócios (66,7%), então avaliadas como moderadamente benéficas.

Segundo a análise é considerado ainda que, embora muito inferior, existe algum benefício por setor criativo (33,3%) e urbano (33,3%). Contudo, também acreditam que é praticamente nulo a nível social e das presentes empresas.

Relativamente ao grau de enquadramento ao modelo de negócio de *Industry City*, o voto é unânime, médio:

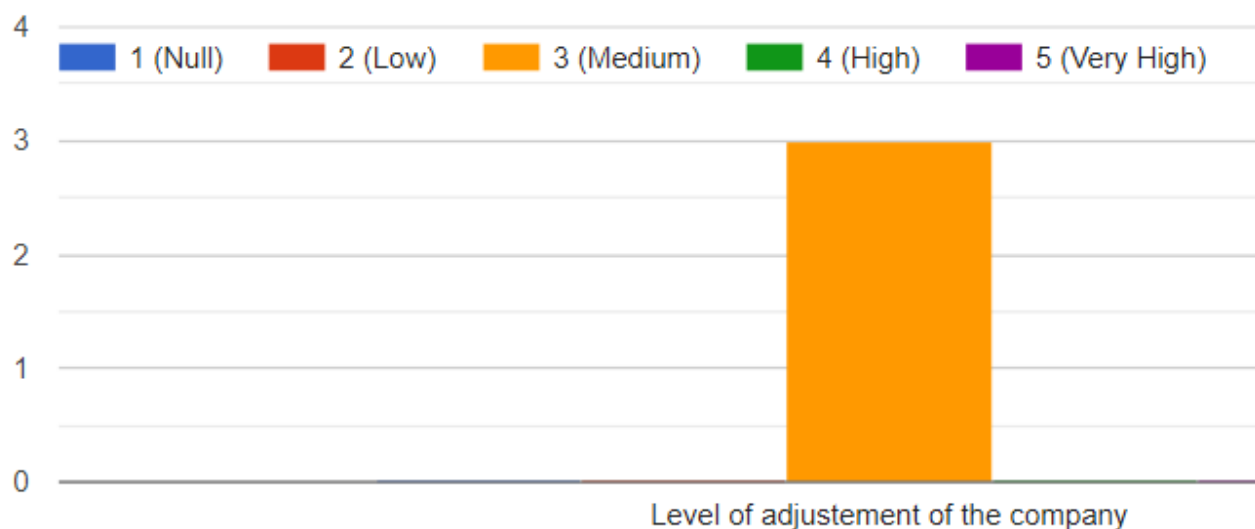
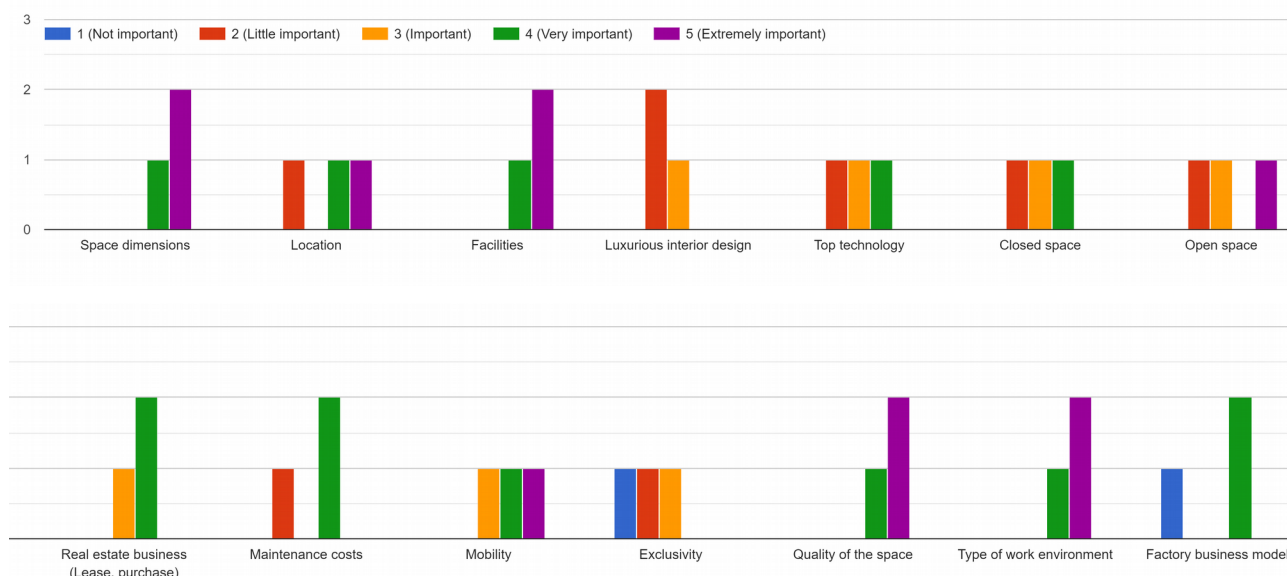


Gráfico 28 – Grau de enquadramento das empresas em Industry City

Na fase final do inquérito tocou a cada empresa refletir sobre quais fatores tiveram mais impacto na sua atividade empresarial, fatores diretamente ligados à Fábrica e cuja importância não tem igual.



Gráficos 29 e 30 – Grau de importância de determinados fatores no negócio da empresa

Atendendo à informação recolhida e apresentada nos Gráficos 29 e 30 (Escala de *Likert*) e tabela do Anexo 13, as dimensões de espaço (66,7%), as instalações (66,7%), a qualidade do espaço (66,7%) e ambiente de trabalho (66,7%) são extremamente importantes. Da mesma forma, os 66,7% de grau atribuído ao fator design de luxo representa a pouca importância deste na conjuntura global.

Por último mas não menos importante, quando questionadas em relação à hipótese de terem alcançado sucesso com a entrada em *Industry City*, 2 empresas (67,7%) responderam “sim” e 1 empresa (33,3%) respondeu “não”.

4. Fatores Críticos de Sucesso das Fábricas Criativas

Como objetivo principal desta investigação, a definição do fatores críticos de sucesso das Fábricas Criativas não é tarefa fácil. Historicamente, muitos teóricos avançam com várias ideias acerca do que pode garantir o sucesso de um *cluster* e por conseguinte, destas Fábricas, que são na verdade uma versão especializada destes espaços de aglomeração. Em toda a sua idealização, uma Fábrica Criativa é uma *cluster criativo* para começar.

Como visto e mencionado previamente ao longo da presente dissertação, a forma como se apresentam é em grande parte responsável pela sua designação de Fábrica Criativa, ou seja, é pela sua infraestrutura e aspeto estético industrial que se dá a transição de *cluster criativo* a Fábrica.

Ao longo da investigação incluída nesta dissertação foi realizada uma análise profunda do que significa ser Fábrica Criativa, a parti de 3 vertentes de público – alvo distintas. Através dos inquéritos realizados e devidamente analisados no capítulo anterior, pôde-se alicerçar o que na teoria se avança: o porquê das Fábricas Criativas, o que estas proporcionam de positivo e negativo mas, sobretudo, o que garante o sucesso delas.

Nesse sentido, ainda contando com a informação recolhida nos inquéritos previamente analisados nos estudos de caso apresentados no capítulo anterior, a todos os públicos-alvo – público geral, Direção de *LX Factory* e *Industry City*, empresas de *LX Factory* e *Industry City* – foi colocada a mesma questão «Quais são aqueles que considera como fatores críticos de sucesso das Fábricas Criativas?».

Quais os fatores críticos de sucesso? (Público Geral)

Inovação, Criatividade, Novidade, Divulgação, Imaginação, Diferenciação. Abertura, Cosmopolitismo, Disponibilidade, Interatividade, Inovação, Sinergia, Progresso, Cooperação, Sociabilidade, Inclusão, Modernidade, Diferença, Intercâmbio, Ética, Partilha de opinião/ideias, Trabalho de equipa, Adaptabilidade e Dinamismo, Recursos, Investimento, Público, Profissionais motivados e capacitados, Renovação, Originalidade, Sustentabilidade, Consciência, Qualidade, Integração, Bom Senso, Mente Aberta, Localização
--

Plano de negócios rigoroso, aliado a ideias únicas, condições financeiras e sociais, condições de trabalho e bom ambiente
Unicidade e qualidade (criativa) de trabalho
Atração de talentos e <i>open space</i>
Reconhecimento de talento. Valorização da contribuição dos colaboradores
Marketing e promoção
Alinhamento entre valores de modelo de negócio e parceiros
«Creio que a integração entre as diferentes áreas das Indústrias Criativas, bem como a colaboração entre os seus participantes. Sem falar no nível de criatividade e inovação dos projetos, bem como a comunicação desses projetos para que seja possível atingir o maior número de pessoas (e potenciais clientes) seja a chave do sucesso. Além do mais, considerando o cenário atual, apostar em tecnologias e estratégias digitais pode ser um fator de diferenciação que poucos empreendedores dispõem.»

Quadro 10 – Fatores críticos de sucesso de Fábricas Criativas segundo o público

Este foi um conjunto de respostas que a amostra de público geral deu à questão colocada. A amostra que optou por responder conta com cerca de 39 indivíduos da amostra inicial de 98. Deste modo, em estimativa cerca de 39,8% optou por responder e 60,2% optou por não responder. Dos 39,8% que optou por responder, apenas 35,72% deram respostas concretas como assinalado na tabela acima. Mais, dentro das respostas dadas (39,8%), alguns indivíduos escolheram palavras-chave como aquilo que consideram fatores críticos de sucesso das Fábricas Criativas – 58,97% elegeram palavras-chave como fatores de sucesso, 4,08% respondeu “não sei”, 23,08% deram respostas mais completas, os restantes 13,87 deram respostas parcialmente completas juntamente com algumas palavras-chave -.

De seguida, da parte do Direção ou Gestão da *LX Factory*, a *Mainside* não só afirma que considera o modelo de negócio da *LX Factory* um sucesso, como também enunciou as razões de ser desse sucesso: a forma como a Fábrica seleciona projetos únicos para o espaço, a captação de uma diversidade de negócios criativos que ocupa grande parte das infraestruturas da Fábrica e a diversidade de atividades culturais que acontece no espaço.

Por último, quando inquiridas acerca dos fatores críticos de sucesso, da parte das empresas da *LX Factory* e de *Industry City* obtiveram-se os seguintes resultados:

Quais os fatores críticos de sucesso? (<i>LX Factory</i>)	Quais os fatores críticos de sucesso? (<i>Industry City</i>)
• Crescimento orgânico, não como objetivo • Diversidade de negócios • Originalidade • Diferença no contexto urbano da cidade de Lisboa	• Foco no interesse dos inquilinos • Melhorias na gestão da Fábrica • Espaço de criação

Quadro 11 – Fatores críticos de sucesso segundo *LX Factory* e *Industry City*

Entre os resultados obtidos, apresentados no capítulo anterior e no presente capítulo, muitos inquiridos mencionaram “Colaboração” ou “Cooperação” ou “Intercâmbio” ou “Sinergia” ou “Partilha” como fatores caraterísticos das Fábricas Criativas e como fatores decisivos para que estas fábricas alcancem o seu máximo potencial – o sucesso.

Ora, tendo em conta estas respostas e as já referidas considerações de Porter, pode-se afirmar que estes são de facto elementos decisivos no sucesso de uma Fábrica Criativa. O autor acredita que a concentração geográfica de empresas tem efeitos extremamente benéficos, sobretudo a nível proximidade entre agentes económicos - dos produtores aos consumidores- defendendo que esta garante a concentração e otimização dos processos de produção e distribuição num só espaço.

Para além disso, se às palavras-chave acima referidas se somarem outras que os inquiridos enunciam - “Trabalho de equipa” , “Interatividade”, “Adaptabilidade e Dinamismo” -, determinadas opiniões são essenciais para apoiar o argumento de que estas constituem fatores decisivos ao sucesso das Fábricas Criativas. Como já mencionado previamente, segundo Gilson (2015) e autores por ele referenciados, a capacidade de adaptação dos indivíduos às oscilações de mercado e às mudanças no comportamento dos consumidores é crucial para a resolução de problemas e

progresso criativo. De certa forma, a presença daquilo que Bilton chama de empreendedorismo e pensamento criativos.

Gilson diz ainda que criatividade coletiva ser mais produtiva que a individual, na medida em que há maior partilha e geração de novas ideias. Tal vem também confirmar que esta também pode ser um fator crítico de sucesso, dado que é o elemento central das Indústrias Criativas e o motor principal das Fábricas Criativas.

Também Musterd e Murie apoiam esta teoria, mencionando as redes de contactos ou *personal networks* e a dinâmica do *workplace* comunitário - a partilha de serviços criativos e de outros serviços gerais não criativos (como, por exemplo, a restauração). Segundo os autores, estes dois pontos contribuem para o desenvolvimento de Fábricas Criativas, o que viabiliza que também contribuam para o seu sucesso, sobretudo quando empresas destas fábricas os apontam como fatores determinantes do sucesso das suas fábricas.

Considerando a localização, que no capítulo anterior é escolhida como um dos fatores com maior relevância na criação de uma Fábrica Criativa, também a podemos confirmar como fator de sucesso das das Fábricas Criativas. Tanto Porter – que sublinha que a concentração de empresas em determinadas zonas geográficas constitui uma vantagem, pois as empresas tendem a escolher o território mais propício a nível de matérias-primas, mão-de-obra e espaço – como Musterd e Murie – que mencionam localização como *hard condition* para desenvolvimento destes espaços, o que a torna num fator decisivo pois da mesma forma que é importante para o surgimento destas fábricas, também o é para que estas funcionem de forma eficiente – concordam.

Zheng e Chan reiteram este argumento através da menção de uma das políticas que atribuem a *clusters* como as Fábricas Criativas, a *spatial clusterizing* (localização do espaço do *cluster* é o elemento central). Apoiam também a determinação dos fatores falados em cima como fatores de sucesso, colaboração e *cowork*, quando defendem a possível aglomeração de empresas segundo a política *functional clusterizing* (baseada na interatividade entre empresas, nas práticas de colaboração e *cowork*, apontando a potencial influência positiva da performance dos negócios presentes no cluster e da criação de uma rede que atraia mais criativos)

Acrescentando os testemunhos apresentados neste capítulo, dos públicos-alvo cujas perspectivas são distintas pela posição que detêm na cadeia de valor, é correto afirmar que o sucesso de uma Fábrica Criativa é alcançável por duas vertentes simultâneas: a empresarial ou corporativa e a humana.

Na vertente empresarial ou corporativa, através de: existência de um plano de gestão bem delineado para a gestão da Fábrica, das empresas e projetos da mesma; garantia de fornecimento de determinados recursos – capital tangível, capital financeiro – que estas empresas procuram como fator decisivo; plano de negócios razoável, adaptado a um espaço de aglomeração e diversidade de modelos de negócio; diversidade de setores industriais, não só pelas empresas desses mesmos setores mas pelas empresas de indústrias complementares; planeamento estratégico relativamente às parcerias de relevo para a Fábrica; capacidade de enquadramento de diferentes modelos de negócio no mesmo espaço; um bom plano estratégico a nível de marketing e de promoção; projeção de expectativas razoável de acordo com o crescimento natural das empresas e dos impactos da Fábrica Criativa; por fim, manter o foco nas necessidades dos empresas/marcas/criativos da Fábrica e não em lucros.

Na vertente humana pela fomentação da criatividade individual e coletiva; estímulo à liberdade e expressão criativa; foco na originalidade e através dela, focar na produção de originais e interação de *makers*; atração de diversidade de talentos, criativos e não criativos, dados que ambos podem coexistir de forma complementar – como afirma Florida, quando sugere que a classe criativa se divide em duas subclasses, *Super Creative Core* e os *creative professionals*, a primeira altamente criativa e a segunda altamente especializada mas não criativa, apenas de outras áreas de interesse -; centralizar as decisões da Fábrica nas necessidades dos empresas/marcas/criativos da Fábrica e não em lucros; por último, capacidade de tirar partido das dinâmicas de equipa, da colaboração entre profissionais criativos.

Em suma, podem-se encarar como fatores críticos de sucesso: localização da fábrica, sua oferta de recursos material e imaterial, a diversidade de talentos e profissionais criativos, proximidade entre criativos e não criativos, proximidade com outros intervenientes da cadeia de valor, o empreendedorismo criativo, as práticas colaborativas e as políticas de clusterização.

Considerações Finais e Perspetivas Futuras

De forma a cumprir os objetivos instrumentais desta dissertação, preliminarmente enunciados - conhecimento da esfera das Indústrias Criativas, compreensão do surgimento de Fábricas Criativas e do seu alcance da seleção dos seus espaços e da tipologia de empresas que neles se instalam, relevância para a economia global e particularmente para as Indústrias Criativas, exploração do conceito de *cowork* e de outros elementos associados à formação daqueles espaços criativos -, foi feita, com apoio na bibliografia especializada, uma revisão dos conceitos fundamentais para a compreensão das Fábricas Criativas. Nesse sentido, explorou-se o conceito de Indústrias Culturais e de Indústrias Criativas, de criatividade, de economia criativa, de classe criativa e de cidade criativa. Em acréscimo fez-se uma aproximação ao conceito de *cluster*, à idealização de *clusters* criativos e a transição terminológica dos últimos para Fábricas Criativas.

O aprofundamento destes conceitos permitiu situar as Fábricas Criativas como a implementação de espaços de aglomeração de Indústrias Criativas. Abordando a temática das Fábricas Criativas, cuidou-se de explorar as suas características distintivas, nomeadamente os seus modelos de negócio e as suas práticas laborais (das quais se podem destacar o fenómeno de *cowork*).

Assim, reuniram-se as condições necessárias para a análise multi-caso. O caso Lx Factory ofereceu a oportunidade de estudo de uma Fábrica Criativa no panorama nacional. Já o caso de Industry City ofereceu a oportunidade de estudo de uma Fábrica no panorama internacional. Ambos são exemplos de *clusters criativos* bem sucedidos, embora com dimensões e características diferentes. Concluiu-se e levou-se em devida conta que em ambos os casos a interação com diversos públicos (públicos indiscriminados, direção e empresas das fábricas) e a análise das suas respostas aos inquéritos distribuídos foram essenciais para conseguir entender o que é fazer parte destas fábricas.

De forma a responder à questão primacial desta dissertação – *quais os fatores críticos de sucesso das Fábricas Criativas?* -, procedeu-se depois à análise estatística dos resultados obtidos nos estudos de caso e respetiva validação com base na anterior revisão bibliográfica. Além da informação teórica já convocada, na análise multi-caso foram realizados 3 tipologias de inquéritos

distribuídos pelo público, pela direção de ambas as Fábricas Criativas e pelas empresas de cada fábrica (aproximadamente 200 empresas da *LX Factory* e 600 empresas de *Industry City*).

Perante a o tratamento dos dados obtidos e respetiva quantificação, ganhou-se maior perspetiva sobre aqueles que são os verdadeiros impactos das Fábricas Criativas, destacando os pontos benéficos das mesmas. Encontraram-se também vários fatores suscetíveis de serem considerados fatores fulcrais e decisivos nas Fábricas Criativas. Mas foi no último capítulo que se fez a verdadeira análise dos testemunhos dos diversos públicos sobre o que consideram fatores críticos de sucesso; e é numa segunda parte desse capítulo que se justifica a escolhas destes fatores: localização da fábrica, sua oferta de recursos material e imaterial, a diversidade de talentos e profissionais criativos, proximidade entre criativos e não criativos, proximidade com outros intervenientes da cadeia de valor, o empreendedorismo criativo, as práticas colaborativas e as políticas de clusterização.

Por fim, é importante referir que a presente dissertação não se desenvolveu sem obstáculos. Ao longo da dissertação tornaram-se notórias várias questões limitativas. Em primeiro lugar, a nível da revisão bibliográfica e análise documental, pois embora já exista um número razoável de fontes bibliográficas da áreas das Indústrias Criativas, poucas estão direcionadas ao estudo de Fábricas Criativas. Mesmo a nível de investigação académica são raros os artigos ou dissertações que façam menção ou se foquem na conceção destas fábricas, quanto mais que analisem Fábricas Criativas já existentes. Isto foi uma panorama que se verificou a nível nacional e internacional. Apenas se encontrou um documento de maior relevância à presente dissertação, que dá maior foco aos *clusters criativos* e em particular, ao estudo do caso de *LX Factory*. Considera-se isto uma grave limitação.

Para além disso, surgiram determinadas dificuldades na recolha de dados e posterior análise quantitativa e qualitativa, entre elas: ausência de resposta por parte da Direção ou equipa de gestão de *Industry City*; número reduzido de respostas por parte das empresas de *LX Factory* (de 200 empresas, apenas se obtiveram 6 respostas aos inquéritos) e ainda mais reduzido por parte das empresas de *Industry City* (em 600 empresas, apenas se obtiveram 3 respostas); embora um número mais satisfatório (uma amostra de próxima de 100 pessoas), mesmo a recolha de respostas aos inquéritos ao público poderia ter tido mais adesão. As Fábricas Criativas em questão e respetivas empresas, foram contactadas com frequência através de meios digitais e de

telecomunicação. Contudo, a situação e pandemia afetou grandiosamente o modo de trabalho destas Fábricas, cujas empresas estão em regime de teletrabalho. Devido a estes percalços, não foi possível obter maior adesão aos inquéritos.

Em termos de perspetivas futuras e tendo em conta tudo até aqui referido, pretende-se com esta dissertação aprofundar e estimular o estudo das Fábricas Criativas existentes em Portugal, primeiro e depois, no Mundo. Isto pode ser concretizado através quer do estudo de caso de uma determinada Fábrica, quer de estudos comparativos de Fábricas nacionais e internacionais.

Futuramente, uma vez adquirido maior conhecimento sobre a área, e aplicando os princípios obtidos no Mestrado de Comunicação e Gestão de Indústrias Criativas, perspetiva-se um próximos passo de criação de um plano de negócios para uma Fábrica Criativa sem igual, na cidade do Porto.

Referências Bibliográficas

Atkinson, P., Unver, E. e Dean, L.T. (2004). Future Factories: Suportive Technologies as Creative Processes. *International Design Conference – Design 2004*. Dubronvnik, Croácia.

Barbosa, R., (2014), *A Influência das Indústrias Criativas sobre o Turismo na cidade do Porto*, (Licenciatura). IPAM The Marketing School. Portugal.

Bilton, C. (2007). *Management and Creativity* (1ª edição). Nova Jérsia. Estados Unidos da América. John Wiley & Sons Ltd.

Bontje,M. e Musterd,S. (2009). Creative Industries, creative class and competitiveness: Expert opinions critically appraised. *Geoforum, Volume 14, Issue 5*, páginas 843-852. Disponível em [10.1016/j.geoforum.2009.07.001](https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2009.07.001)

Bourdieu, P. (1989). *O Poder Simbólico*. Lisboa, Portugal. DIFEL Difusão Editorial Lda.

Carvalho, L., (2015). *Creative Industries in Brazil: On the measurement of their size and dimension* (Licenciatura). Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Porto, Portugal.

Cnossen, B., (2018), Creative work, self-organizing and autonomist potentiality: Snapshot taken from Amsterdam art factories, *European Journal of Cultural Studies*, pp 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F1367549418786411>

Donegan, Mary e Lowe, Nichola (2008). Inequality In the Creative City: Is There Still a Place fo “Old Fashioned” Institutions?. *Economic Development Quarterly, Volume 2, No.1* , páginas 46-62. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891242407310722>

Flew, T. (2016). *Global Creative Industries* (1ªedição). Cambridge, Reino Unido. Polity.

Faustino, P. (2013). *Indústrias Criativas, Media e Clusters. Políticas | Desenvolvimento | Mercado Regiões | Produções | Estratégias*. (1ªedição). Editora Media XX, Formalpress.

Graham, J e Gandini, A. (2017). *Collaborative Production in the Creative Industries* (1ªedição). Westminster, Reino Unido. University of Westminster Press.

Hartley, J. (2005). *Creative Industries* (1ªedição). Londres, Reino Unido. Blackwell Publishing.

Hartley, J. (2005) *Key Concepts in Creative Industries* (1ªedição). Los Angeles, Estados Unidos da América. SAGE.

Jayne, M. (2005) *Creative Industries: the regional dimension*

Jones, C., Lorenzen, M. e Spased, J. (2015). *The Oxford Handbook of Creative Industries* (1ªedição). Oxford, Reino Unido. Oxford University Press

Oliveira, A., (2013), *Indústrias Criativas: Modelos de Negócio na Era Digital* (Licenciatura). Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto, Portugal.

Pratt, A., (2008), Creative Cities: the Cultural Industries and the Creative Class. *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography, Volume 90, Issue 2*, páginas 107-117. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0467.2008.00281.x>

Potts, J. e Cunningham, S. (2008). Four models of the creative industries. *International Journal of Cultural Policy, Volume 14, No. 13*, pp. 233-247. DOI: [10.3917/redp.201.0163](https://doi.org/10.3917/redp.201.0163)

Sigthorsson, G. e Davies, R. (2013). *Introducing the Creative Industries: From Theory to Practice* (1ªedição). Londres, Reino Unido. Sage Publications.

Simão, F., Santos, H. e Alvelos, H., (2017), "Open Business Models for the Creative Industries – how

the use of open licenses in business can increase economic results and cultural impact”, SERCIAC – The annual congress of the Society for Economic Research on Copyright Issues, University of Eastern Piedmont, Turin, Itália

Simões, D., (2018), *Determinantes da Inovação nas empresas das Indústrias Criativas em Portugal* (Licenciatura). Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto, Portugal.

Sistelo, M., (2015), *Incubadoras criativas: o caso do Polo das Indústrias Criativas do Parque de Ciência e Tecnologia da Universidade do Porto* (Licenciatura). Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto, Portugal.

Beugelsdijk, S. e Maseland, R. (2011). *Culture in Economic. History, Methodological Reflections, and Contemporary Applications*. Cambridge University Press. Nova Iorque.

Zheng, J. e Chan, R. (2014). The impact of ‘creative industry clusters’ on cultural and creative industry development in Shanghai. *City, Culture and Society, Volume 5, Issue 1*. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.css.2013.08.001>

Anexos

Anexo 1 – Dados Estatísticos sobre grau de habilitações educacionais e profissionais do público geral (da amostra de 98 pessoas, obteve-se respostas de 95 pessoas)

Habilitações	Número de Pessoas	Percentagem
Grau Universitário - Licenciatura	10	10,53%
Grau Universitário - Pós-Graduação	1	1,05%
Grau Universitário - Mestrado	10	10,53%
Grau Universitário - Doutoramento	1	1,05%
Ensino Secundário	6	6,32%
Ensino Universitário - Investigação	1	1,05%
Estudante	9	9,47%
Trabalhador(a) Estudante	2	2,11%
Profissional de Marketing & Comunicação	2	2,11%
Profissional de Design Gráfico e Gestão de Redes Sociais	1	1,05%
Profissional de Jornalismo	1	1,05%
Profissional de Advocacia	1	1,05%
Profissional de Educação / Professor(a)	5	5,26%
Profissional da Banca	1	1,05%
Profissional de Serviços de Apoio ao Cliente	1	1,05%
Profissional de Geografia / Geógrafo(a)	1	1,05%
Profissional de Engenharia	1	1,05%

Mecânica		
Profissional de Engenharia Química /Inspeção Qualidade	1	1,05%
Profissional de Sociologia	1	1,05%
Profissional de Atendimento ao público na área de Telecomunicações	1	1,05%
Profissional de Assistência Técnica	1	1,05%
Profissional de Economia / Economista	1	1,05%
Profissional de Engenharia Informática	1	1,05%
Profissional de Psicologia	2	2,11%
Mordomo	1	1,05%
Produtor Cultural	2	2,11%
Bibliotecário	1	1,05%
Comercial	1	1,05%
Gestão de Loja	1	1,05%
Realizador	1	1,05%
Profissional de Interpretação e Tradução	1	1,05%
Profissional de Transportes Públicos	1	1,05%
Montador de Isolamentos	1	1,05%
Profissional de Assessoria de Imprensa	1	1,05%
Operária de Produção	1	1,05%

Anexo 2 – Nível de concordância ou discordância em relação a que atividades se designam atividades de Indústrias Criativas (numa amostra de 98 pessoas)

Atividades	Discordo		Concordo	
	Nº Pessoas	Percentagem	Nº Pessoas	Percentagem
Economia	42	45,9	57	55,1
Finanças	62	63,3	36	36,7
Publicidade	5	5,1	93	94,9
Artesanato	11	11,2	87	88,8
Design	5	5,1	93	94,9
Medicina	64	65,3	35	35,7
Moda	5	5,1	93	94,9
Seguros	71	69,4	27	27,6
Surf	43	43,9	56	57,1
Fotografia	5	5,1	93	94,9
Engenharia	35		66	
Artes Performativas e Visuais	5	5,1	93	94,9
Cultura	4	4,1	94	95,9
Arquitetura	11	11,2	87	88,8
Joalheria	9	9,2	89	90,8
Direito	75	76,5	23	23,5
Cinema	6	6,1	91	92,9
Rádio	8	8,2	90	91,8
Televisão	8	8,2	90	91,8
Administração Pública	73	74,5	27	27,6
Música	8	8,2	91	92,9
Educação	24	24,5	76	77,6

Anexo 3 – Pontos diferenciadores de Fábricas Criativas e Centros Empresariais
(amostra de 15 respostas)

Fábricas Criativas	Centros Empresariais	Nº de Respostas	Percentagem
Não sei		9	18,75%
Criatividade		6	12,5%
Inovação		2	4,17%
Diversidade		4	8,33%
Local / Espaços alternativos		3	6,25%
Heterogeneidade		1	2,08%
Novidade		3	6,25%
Colaboração		7	14,58%
Especialização		1	2,08%
Autonomia		1	2,08%
Liberdade/Estímulo Criativa(o)		3	6,25%
Apoio a causas sociais		1	2,08%
Revitalização urbana		1	2,08%
Design		1	2,08%
Estético		1	2,08%
Experiências		1	2,08%
Recuperação de indústrias tradicionais		1	2,08%
Comunicação		1	2,08%
Aglomeração de Pequenas empresas		2	4,17%
Partilha de ideias e recursos		1	2,08%
União de trabalhadores a recibos verdes & <i>freelancers</i>		1	2,08%
Incentivo ao emprego		1	2,08%
Produção de originais		1	2,08%
<i>Thinktank</i>		1	2,08%

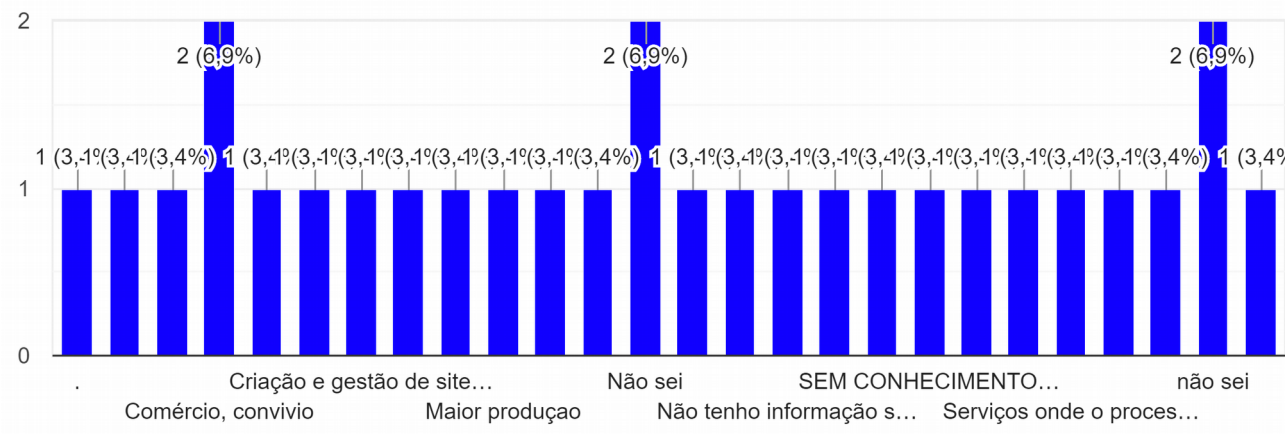
Anexo 4 – Avaliação do nível de importância das características de uma Fábrica Criativa

Amostra	Grau de Importância	1		2		3		4		5	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
86	Inovação	2	2,3	3	3,5	3	3,5	23	26,7	55	63,9
										5	
86	Criatividade	2	2,3	2	2,3	4	4,65	13	15,1	65	75,6
86	Colaboração	1	1,2	3	3,5	10	11,6	33	38,4	39	45,3
						3					
85	Individualismo	26	30,5	26	30,5	22	25,9	9	10,6	2	2,4
85	Interatividade	4	4,7	3	3,5	8	9,4	35	41,2	35	41,2
86	Dinamismo	2	2,3	3	3,5	5	5,8	25	29,1	51	59,3
85	Solidariedade	3	3,5	4	4,7	21	24,7	33	38,8	24	28,2
85	Comunicação	2	2,4	3	3,5	5	5,9	26	30,6	49	57,6
85	Conformismo	45	52,9	22	25,9	11	12,9	6	7,1	1	1,2
86	Partilha	3	3,5	2	2,3	10	11,6	37	43,02	34	39,5
87	Convívio	3	3,4	3	3,4	14	16,1	37	42,5	30	34,5
85	<i>Cowork</i>	3	3,5	3	3,5	10	11,8	34	40	35	41,2
85	Espaço público	2	2,4	4	4,7	25	29,4	31	36,5	23	27,1
86	Espaço privado	11	12,8	17	19,8	29	33,7	23	26,7	6	6,98
84	Isolamento	39	46,4	18	21,4	21	25	5	5,95	1	1,2

Anexo 5 – Grau de importância dos fatores na criação de Fábricas Criativas

Grau de importância dos fatores relativamente ao impacto no negócio das empresas	Amostra de respostas	Grau de Importância									
		1		2		3		4		5	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Dimensão do espaço	82	4	4,9	17	20,7	37	45,1	20	24,4	4	4,9
Localização	82	5	6,1	12	14,6	29	35,4	26	31,7	10	12,2
Instalações	81	2	2,5	6	7,4	32	39,5	29	35,8	13	16,1
Design de Luxo	82	16	19,5	42	51,2	16	19,5	7	8,5	1	1,2
Tecnologia topo de gama	82	6	7,3	18	21,9	34	41,5	17	20,7	7	8,5
Espaço fechado	81	20	24,6	41	50	18	21,9	2	2,4		
Espaço aberto	86	5	5,8	14	16,3	32	37,2	23	26,7	12	13,9
Tipologia de negócio imobiliário (Arrendamento, Compra)	81	13	16,0	31	38,3	26	32,1	10	12,3	1	1,2
Custos de manutenção	82	4	4,9	6	7,3	24	29,3	35	42,7	13	15,9
Mobilidade	81			12	14,8	26	32,1	36	44,4	7	8,6
Exclusividade	82	9	10,9	17	20,7	29	35,4	20	24,4	7	8,5
Qualidade do espaço	81	1	1,2	6	7,4	23	28,4	33	40,7	18	22,2
Ambiente de trabalho (boémio, vibrante, etc)	82	4	4,9	5	6,1	21	25,6	29	35,4	23	28,0
Modelo de negócio da fábrica	82	3	3,7	10	12,2	26	31,7	26	31,7	17	20,7

Anexo 6 - Respostas à questão «Para além de atividades criativas, que outros serviços acha que uma Fábrica Criativa oferece?»



Anexo 7 – Grau de impacto das Fábricas Criativas

Amostra	Grau de Impacto	1		2		3		4		5	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
84	Social	1	1,2	7	8,3	26	30,95	37	44,05	13	15,48
84	Urbano	1	1,2	6	7,1	28	33,3	34	40,5	15	17,9
84	Económico	1	1,2	10	11,9	33	39,3	29	34,5	11	13,1
82 respostas (em 84 pessoas)	Industrial	-	-	11	13,4	34	40,5	29	35,4	8	9,8

Anexo 8 – Grau de concordância relativamente aos impactos da integração em *LX Factory* na atividades global da empresa (numa amostra de 6 empresas)

Impactos da integração em <i>LX Factory</i> na atividade global da empresa	Grau de Concordância									
	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Crescimento / Expansão da empresa					1	16,7	3	50	2	33,3
Globalização da empresa					1	16,7	3	50	2	33,3
Maior diferenciação na oferta de produtos / serviços					2	33,3	2	33,3	2	33,3
Maior acesso ao mercado económico							5	83,3	1	16,7
Maior flexibilidade no mercado económico					6	100				
Custos reduzidos			3	50	3	50				
Acesso facilitado a financiamento	2	33,3	3	50	1	16,7				
Maior notoriedade da empresa, dos produtos					1	16,7	5	83,3		

Anexo 9 – Grau de benefícios que *LX Factory* (numa amostra de 6 empresas)

Grau de benefícios de <i>LX Factory</i>	Grau de Concordância									
	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Na empresa	1	16,7			4	66,7	1	16,7		
Nas outras empresas da Fábrica			2	33,3	3	50	1	16,7		
De cada setor criativo			3	50	2	33,3	1	16,7		
Da globalidade das Indústrias Criativas	1	16,7	1	16,7	3	50	1	16,7		
Da economia global	1	16,7	1	16,7	3	50	1	16,7		
Nível urbano (cidade, zona)	1	16,7			3	50	2	33,3		
Nível social (população geral, comunidades criativas)	1	16,7			4	66,7	1	16,7		
De relações de negócios	1	16,7			5	83,3				

Anexo 10 – Grau de enquadramento no modelo de negócio de *LX Factory* (numa amostra de 6 empresas)

Grau de enquadramento no modelo de negócio de <i>LX Factory</i>	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
	1	16,7			2	33,3	3	50		

Anexo 11 – Grau de importância dos fatores relativamente ao impacto no negócio das empresas de LX Factory (numa amostra de 6 empresas)

Grau de importância dos fatores relativamente ao impacto no negócio das empresas	Grau de Importância									
	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Dimensão do espaço			2	33,3	3	50	1	16,7		
Localização			1	16,7			3	50	2	33,3
Instalações	1	16,7			4	66,7			1	16,7
Design de Luxo	2	33,3	4	66,7						
Tecnologia topo de gama	2	33,3	3	50	1	16,7				
Espaço fechado	2	33,3	4	66,7						
Espaço aberto	1	16,7	1	16,7			3	50	1	16,7
Tipologia de negócio imobiliário (Arrendamento, Compra)	1	16,7	1	16,7	3	50	1	16,7		
Custos de manutenção	1	16,7	1	16,7	3	50			1	16,7
Mobilidade	1	16,7			3	50	1	16,7	1	16,7
Exclusividade	1	16,7			1	16,7	3	50	1	16,7
Qualidade do espaço	1	16,7			3	50	1	16,7	1	16,7
Ambiente de trabalho (boémio, vibrante, etc)					2	33,3	1	16,7	3	50
Modelo de negócio da fábrica	1	16,7			3	50	1	16,7	1	16,7

Anexo 12 – Grau de concordância relativamente aos impactos da integração em Industry City na atividade global da empresa (numa amostra de 3 empresas)

Impactos da integração em <i>Industry City</i> na atividade global da empresa	Grau de Concordância									
	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Crescimento / Expansão da empresa	1	33,3					1	33,3	1	33,3
Globalização da empresa	1	33,3			2	66,7				
Maior diferenciação na oferta de produtos / serviços	1	33,3			2	66,7				
Maior acesso ao mercado económico			1	33,3			2	66,7		
Maior flexibilidade no mercado económico	1	33,3					2	66,7		
Custos reduzidos	1	33,3					1	33,3	1	33,3
Acesso facilitado a financiamento	1	33,3			2	66,7				
Maior notoriedade da empresa, dos produtos			1	33,3			2	66,7		

Anexo 13 – Grau de importância dos fatores relativamente ao impacto no negócio das empresas de *Industry City* (numa amostra de 3 empresas)

Grau de importância dos fatores relativamente ao impacto no negócio das empresas	Grau de Importância									
	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Dimensão do espaço							1	33,3	2	66,7
Localização			1	33,3			1	33,3	1	33,3
Instalações							1	33,3	2	66,7
Design de Luxo			2	66,7	1	33,3				
Tecnologia topo de gama			1	33,3	1	33,3	1	33,3		
Espaço fechado			1	33,3	1	33,3	1	33,3		
Espaço aberto			1	33,3	1	33,3			1	33,3
Tipologia de negócio imobiliário (Arrendamento, Compra)					1	33,3	2	66,7		
Custos de manutenção			1	33,3			2	66,7		
Mobilidade					1	33,3	1	33,3	1	33,3
Exclusividade	1	33,3	1	33,3	1	33,3				
Qualidade do espaço							1	33,3	2	66,7
Ambiente de trabalho (boémio, vibrante, etc)							1	33,3	2	66,7
Modelo de negócio da fábrica	1	33,3					2	66,7		

Anexo 14 – Grau de benefício de *Industry City* (numa amostra de 3 empresas)

Grau de benefícios de <i>Industry City</i>	Grau de Concordância									
	1		2		3		4		5	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Na empresa	1	33,3	1	33,3			1	33,3		
Nas outras empresas da Fábrica			1	33,3			2	66,7		
De cada setor criativo			1	33,3	1	33,3	1	33,3		
Da globalidade das Indústrias Criativas										
Da economia global	1	33,3					2	66,7		
Nível urbano (cidade, zona)	1	33,3			1	33,3	1	33,3		
Nível social (população geral, comunidades criativas)	1	33,3	1	33,3			1	33,3		
De relações de negócios			1	33,3	2	66,7				