



ISLA CAMPUS LISBOA
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**CARACTERÍSTICAS DOS CLUSTERS CRIATIVOS E O SEU PAPEL
NA DINAMIZAÇÃO DO EMPREENDEDORISMO.
O CASO LXFACTORY**

Miguel Nuno Africano Fernandes Barata Portugal

Dissertação

Mestrado em Empreendedorismo e Gestão da Inovação

Orientadora:

Professora Doutora Ana Oliveira-Brochado

Júri:

Presidente: Professor Doutor Tawfiq Rkibi

Arguente: Professor Doutor Mário Silva

Vogal: Professora Doutora Ana Oliveira-Brochado

**Lisboa
Julho de 2012**

Para citar: Portugal, M. (2012). Características dos Clusters Criativos e o seu Papel na Dinamização do Empreendedorismo. O Caso Lxfactory (Dissertação de Mestrado). Lisboa: Universidade Europeia

Agradecimentos

A realização deste trabalho de investigação apenas foi possível graças ao contributo das várias pessoas e entidades que se disponibilizaram no apoio incondicional ao longo destes últimos anos.

À Professora Doutora Ana Oliveira-Brochado pela orientação desta dissertação, pela prontidão, disponibilidade, empenho e apoio demonstrados em relação a mim e à investigação decorrida.

À LXFactory, Lda. que se disponibilizou prontamente a apoiar no fornecimento de informação indispensável e no apoio logístico e administrativo na recolha dos dados por inquérito.

A todos os professores do ISLA Campus Lisboa, da licenciatura e do mestrado que neste trabalho de investigação, de uma forma direta, me apoiaram transmitindo o seu conhecimento e saber que tanto contribuiu para este resultado final, e a todos os professores que de uma forma indireta partilharam comigo o seu conhecimento académico e científico e que contribuíram para a minha formação académica superior que me possibilitou a realização desta dissertação.

A todas as pessoas próximas, colegas e amigos, que assistiram à realização desta investigação e que tanta força e incentivo me deram nestes últimos 2 anos.

Por último, um forte e eterno agradecimento à minha família pelo incentivo, tolerância e paciência demonstrados incondicionalmente. Sem a sua cumplicidade não teria sido possível.

A todos um profundo e reconhecido obrigado!

“Se a sabedoria só me for concedida na condição de a guardar para mim, sem a compartilhar, então, rejeitá-la-ei: nenhum bem há, cuja posse não partilhada dê satisfação, e essa satisfação só existe se cada um de nós a partilhar com os outros.”

Sêneca, 4 a.C. - 65

RESUMO

A economia criativa gerada por indústrias criativas, através da junção de aspectos económicos, sociais e culturais em interação com a tecnologia, propriedade intelectual e talento, para além da criação de riqueza, de emprego, de crescimento das exportações e de desenvolvimento urbano, contribui também fortemente para a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.

A revisão da literatura permitiu concluir que nos últimos anos se tem assistido a um aumento muito significativo de estudos académicos que têm como base a criação e desenvolvimento de *clusters* industriais por todo o mundo. Apesar da existência de diversos estudos publicados sobre as características dos *clusters* industriais, a literatura sobre *clusters* criativos é relativamente recente, e, apesar da sua relevância nas economias mundiais, em Portugal, os estudos sobre *clusters* criativos têm sido divulgados principalmente sobre a forma de relatórios.

Pretendeu-se com este trabalho (i) identificar os fatores determinantes e as características dos *clusters* criativos divulgados na literatura, e (ii) discutir o impacto que os *clusters* de indústrias criativas têm na atual conjuntura económica e o seu papel no desenvolvimento económico, empregabilidade e empreendedorismo, e assim contribuir para uma melhor compreensão sobre o tema.

Para tal, efetuou-se um estudo de caso ao LXFactory, situado em Lisboa. Em termos metodológicos foram usados métodos qualitativos (i.e. entrevista semiestruturada ao responsável pela dinamização do LXFactory) e quantitativos, através de um inquérito estruturado em cinco partes distintas destinado a toda a população de empresas residentes do LXFactory. O cruzamento da informação recolhida, permitiu-nos observar o grau de perceção do responsável/dinamizador em relação às expectativas dos empreendedores criativos do LXFactory. A confrontação dos resultados do inquérito e da entrevista, com base no conhecimento extraído da revisão bibliográfica, permitiu (i) concluir que o LXFactory é efetivamente um *cluster* de indústria criativa; (ii) identificar os fatores determinantes e características, identificados na literatura; (iii) confirmar o papel deste *cluster* como dinamizador de empreendedorismo; (iv) perceber até que ponto a sustentabilidade económica das novas indústrias estava dependente de apoios governamentais, políticos e regionais; e (v) confirmar, no caso concreto do LXFactory, como *cluster* criativo, que o estímulo ao empreendedorismo deriva de uma oportunidade e não de uma solução.

Palavras-Chave: *Cluster*, Indústria, Criatividade, Empreendedorismo

ABSTRACT

Apart from wealth creation, employment and the increase of exportations, the creative economy generated by creative industries through the combination of economic, social and cultural aspects interacting with technology, intellectual property and talent also strongly contribute to social inclusion, cultural diversity and human development.

The literature review revealed that an increasing number of academic studies have been published regarding the creation and the development of industrial clusters worldwide. Although we can find several published studies on industrial clusters profiles, the literature on creative clusters is quite recent. Moreover, in spite of these studies being important for global economies, in Portugal published studies are still rare to find and only non-published reports are available.

This work aims *(i)* to identify and to analyse the main determinants and characteristics of creative clusters' presented on the literature and *(ii)* to evaluate the impact that clusters of creative industries have in the current economic situation as well as its role on economic development, employment and entrepreneurship in order to provide a better understanding of the subject.

To that end, a case-study (LXFactory) was undertaken, based on a survey structured in 5 distinct parts, to every undertaking located at LXFactory, which allowed us *(i)* to classify LXFactory as a creative industry cluster; *(ii)* to identify the characteristics and determining factors identified on the literature; *(iii)* to confirm its role as a promoter of the entrepreneurship; *(iv)* to understand how much dependent are the economic sustainability of the new industries from governmental, political and regional support; and *(v)* to test that entrepreneurship comes from an opportunity instead from a solution.

Finally, some in-depth interviews to those responsible for the promotion of the LXFactory were carried out. Its results, combined with the data obtained from the survey, allowed us to notice their perception degree concerning the LXFactory creative entrepreneur's expectations.

Keywords: Cluster, Industry, Creativity, Entrepreneurship

ÍNDICE GERAL

CAPÍTULO I – Introdução

1.	Introdução.....	12
1.1.	Enquadramento.....	12
1.2.	Relevância do tema e contribuições.....	14
1.3.	Estrutura da dissertação.....	15

CAPÍTULO II – Revisão Bibliográfica

2.	Revisão Bibliográfica.....	19
2.1.	O Conceito de <i>Cluster</i>	19
2.2.	Tipologia de <i>Clusters</i>	21
2.3.	Vantagens Competitivas nos <i>Clusters</i>	22
2.4.	<i>Clusters</i> Criativos.....	24
2.4.1.	Criatividade.....	24
2.4.2.	Indústrias Criativas.....	26
2.4.3.	Características Diferenciadoras da Indústria Criativa.....	30
2.4.4.	O Papel das Indústrias Criativas na Economia.....	34
2.4.5.	<i>Cluster</i> Criativo.....	36
2.4.6.	O Empreendedorismo nos <i>Clusters</i> de Indústrias Criativas.....	38
2.5.	Caracterização de <i>Clusters</i> na Europa.....	44
2.6.	Enquadramento português.....	47

CAPÍTULO III – Metodologia da Investigação

3.	Metodologia da investigação.....	52
3.1.	Questão de partida e objectivos da investigação.....	52
3.2.	Caso de estudo.....	53
3.3.	Desenvolvimento do questionário.....	55
3.3.1.	Pré-teste.....	59
3.4.	População alvo.....	61
3.5.	Trabalho de campo – recolha de dados.....	61
3.6.	Métodos estatísticos.....	62

CAPÍTULO IV – Apresentação e Discussão dos Resultados

4.	Apresentação e análise de resultados.....	64
4.1.	Caracterização do espaço LXFactory.....	64
4.2.	Perfil das empresas inquiridas.....	65
4.3.	Validação das hipóteses.....	67
4.3.1.	O LXFactory é um <i>cluster</i> de indústria criativa.....	67

4.3.2.	O LXFactory como <i>cluster</i> de indústria criativa é dinamizador de empreendedorismo.....	73
4.3.3.	A sustentabilidade económica e financeira dos empreendedores do LXFactory está dependente dos apoios governamentais, políticas regionais e do papel "motivador" dos responsáveis pelo <i>cluster</i> criativo.	74
4.3.4.	O estímulo ao empreendedorismo criativo surge como uma oportunidade e não como uma solução.....	77
4.4.	Entrevista ao responsável da LXFactory, Lda.....	80
4.5.	Avaliação do grau de perceção dos residentes do LXFactory e do dinamizador do local.....	82
4.6.	Discussão dos resultados.....	92

CAPÍTULO V – Conclusões

5.	Conclusões.....	96
5.1.	Implicações práticas dos resultados.....	100
5.2.	Limitações do estudo.....	100
5.3.	Perspetivas de investigação futura.....	101
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
	ANEXOS.....	110
	APÊNDICES.....	139

ANEXOS

Anexo 1 – Lista de Artigos de Imprensa.....	110
Anexo 2 – A Europa nas nossas mãos – Entrevistas.com, Jan 2010	111
Anexo 3 – Time Out, Jun 2011	115
Anexo 4 – Metro, Mai 2011	116
Anexo 5 – TPM, Abr 2011.....	117
Anexo 6 – The New York Times, Jan 2011	118
Anexo 7 – Jornal i, Nov 2010	119
Anexo 8 – El Mundo, Mar 2010	121
Anexo 9 – Time Out, Jan 2010	122
Anexo 10 – Park, Nov 2009.....	124
Anexo 11 – Time Out, Nov 2009.....	128
Anexo 12 – Guardian, Out 2009	129
Anexo 13 – People & Business, Set 2009.....	130
Anexo 14 – Time Out, Jun 2009.....	131
Anexo 15 – Luxus, Jan 2009.....	134
Anexo 16 – Time Out, Março 2008	137

APÊNDICES

Apêndice 1 - Listagem das empresas residentes e com atividade regular no LXFactory.....	139
Apêndice 2 - Inquérito Geral (Residentes LXFactory).....	142
Apêndice 3 – Mapa do LXFactory.....	147

FIGURAS

Figura 1 - Estrutura detalhada do trabalho de investigação	17
Figura 2 - Cadeia de Produção das Indústrias Criativas	28
Figura 3 - Indústrias Criativas.....	29
Figura 4 - Etapas do crescimento de um negócio criativo	36
Figura 5 - Estrutura do questionário.....	55

TABELAS

Tabela 1 - Tipologia de <i>clusters</i>	21
Tabela 2 - Comparação entre as diferentes definições do sector criativo entre estudos de referência e o relatório da CCDRLVT	30
Tabela 3 - Características das Aglomerações sobre a geração de externalidades negativas.....	33
Tabela 4 - Características das aglomerações sobre a geração de externalidades positivas.....	33
Tabela 5 - Panorama de Políticas de <i>Clusters</i>	45
Tabela 6 - <i>Clusters</i> em Portugal.....	46
Tabela 7 - Enquadramento Sectorial e Territorial – Tipologia de <i>Clusters</i>	50
Tabela 8 - Tipologias de Investimento Elegíveis por EEC- <i>Cluster</i> e por Áreas de Intervenção.....	50
Tabela 9 - Relacionamento das questões com as variáveis em investigação	56
Tabela 10 - Relacionamento das questões com as hipóteses levantadas	56
Tabela 11 - Alterações realizadas na questão 2.5 do inquérito	59

Tabela 12 - Alterações realizadas na questão 4.1 do inquérito	60
Tabela 13 - Datas da realização do inquérito	61
Tabela 14 – Características Diferenciadoras dos <i>Clusters</i> de Indústria Criativa	99

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de crescimento do PIB per capita vs novas empresas	43
Gráfico 2 – Sustentabilidade Económica	76
Gráfico 3 – Fatores de decisão de instalação no Projecto LXFactory	83
Gráfico 4 – Principais fatores no crescimento do negócio	84
Gráfico 5 – Beneficiários das ações promocionais conjuntas	85
Gráfico 6 – Dependência relativa ao dinamizador LXF	86
Gráfico 7 – Intensões promocionais	87
Gráfico 8 – Fatores importantes para a fixação de novas empresas	89
Gráfico 9 – Sustentabilidade do projeto LXFactory	90

QUADROS

Quadro 1 - Perfil das empresas	65
Quadro 2 – Início de atividade (esquerda) e data de instalação no LXFactory (direita)	66
Quadro 3 – Empregabilidade e Formação	66
Quadro 4 – Tipologia de produtos oferecidos	67
Quadro 5 – Aprendizagem Coletiva – Fatores Situacionais	68
Quadro 6 – Aprendizagem Coletiva - Relacionamento	68
Quadro 7 – Aprendizagem Coletiva – Fatores Comportamentais	69
Quadro 8 – Eficiência Coletiva – Vantagens e Benefícios	69
Quadro 9 – Eficiência Coletiva – Ações promocionais	70
Quadro 10 – Eficiência Coletiva – Fatores materiais e funcionais	71
Quadro 11 – Eficiência Coletiva – Custos e financiamento	71
Quadro 12 – Características diferenciadoras	72
Quadro 13 – Início da Atividade vs Situação do Empreendedor	74
Quadro 14 – Dependência funcional e relacional	75
Quadro 15 – Fixação de novas indústrias	76
Quadro 16 – Sustentabilidade	76
Quadro 17 – Características do Empreendedor	78
Quadro 18 – Análise Fatorial - Características do Empreendedor	79
Quadro 19 – Análise de dimensões - Características do Empreendedor	79
Quadro 20 – Teste T – Fatores de decisão de instalação no Projecto LXFactory	83
Quadro 21 – Teste T – Principais fatores no crescimento do negócio	84
Quadro 22 – Teste T – Beneficiários das ações promocionais conjuntas	85
Quadro 23 – Teste T – Dependência relativa ao dinamizador LXF	86
Quadro 24 – Teste T – Intensões promocionais	88
Quadro 25 – Teste T – Fatores importantes para a fixação de novas empresas	89
Quadro 26 – Teste T – Sustentabilidade do projeto LXFactory	90

GLOSSÁRIO

Ao longo do presente trabalho será feita menção a algumas entidades e documentos através de siglas e abreviaturas pelo que se apresenta, de seguida, um pequeno glossário que tem como objectivo facilitar a sua identificação.

CAE	Código de Atividade Económica
CCDRLVT	Comissão de Coordenação da Região de Lisboa e Vale do Tejo
COMPETE	Programa Operacional Temático Fatores de Competitividade
DCMS	<i>Department of Culture, Media and Sports</i>
D.P.	Desvio Padrão
EEC	Estratégias de Eficiência Coletiva
FREQ.	Frequência
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IPSS	Instituição Particular de Solidariedade Social
ISLA	Instituto Superior de Línguas e Administração
I.C.	Intervalo de Confiança
I&DT	Investigação e Desenvolvimento Tecnológico
L.I.	Limite Inferior
L.S.	Limite Superior
LXF	LXFactory
MAX	Máximo
MIN	Mínimo
NESTA	<i>National Endowment for Science Technology and the Arts</i>
NUTS	Nomenclaturas de Unidades Territoriais
OC	Outros <i>Clusters</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONG	Organização Não Governamental
PCT	Polo de Competitividade e Tecnologia
PIB	Produto Interno Bruto
PME's	Pequenas e Médias Empresas
RMB	Rua Miguel Bombarda
SPSS	<i>Statistical Package for Social Sciences</i>
UCPT	Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico
UE	União Europeia
UE25	União Europeia de 25 Estados Membros
UK DCMS	<i>United Kingdom Department of Culture, Media and Sports</i>
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
WIPO	<i>World Intellectual Property Organization</i>
KMO	Teste <i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
T	Estatística t de <i>Student</i>
p	Valor p ou probabilidade de significância

CAPÍTULO I

Introdução

1. Introdução

Com este estudo pretende-se identificar os fatores determinantes e as características dos *clusters* criativos. Pretende-se ainda estudar e analisar o seu papel na dinamização do empreendedorismo, tendo na sua base, como estudo de caso, a LXFactory em Lisboa (LXF).

1.1. Enquadramento

Apesar da grande quantidade de literatura existente devido ao crescente interesse sobre *clusters* de indústrias criativas (Yongzhong, Shuyi e Minghua, 2012) e a sua importância no desenvolvimento urbano (Zheng, 2011) na economia das regiões e dos países e o seu impacto na empregabilidade (Lazzeretti, Boix e Capone, 2008), no empreendedorismo e na inovação (Davis, Creutzberg e Arthurs, 2009; Gwee, 2009), poucos têm sido os estudos realizados sobre *clusters* de indústria criativa em Portugal.

Efetivamente, dos diversos estudos analisados, apenas dois foram realizados em Portugal, sendo um de âmbito regional, realizado em 2008, pela Fundação Serralves (Fundação Serralves, 2008) com o tema “*Estudo Macroeconómico: Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região Norte*” e outro de âmbito local, elaborado em 2009, pela FEP – Faculdade de Economia da Universidade do Porto (Custódia, Suzi e Sofia, 2009) subordinado ao tema “*Empreendedorismo nas Artes ou Artes do Empreendedorismo? Um estudo empírico do “Cluster” da Rua Miguel Bombarda*”.

O conceito de “*cluster*” tem vindo a desenvolver-se aos longo dos anos, tendo sido popularizado por Michael Porter (Porter, 1998), a partir da caracterização da indústria localizada que Marshall (Marshall, 1890) realizou, da expansão de grupos familiares dentro de um espaço geográfico até à formação de uma aldeia, partilhando segredos, hoje identificados como externalidades ou *Spillover's*, como vantagem competitiva e característica diferenciadora da indústria criativa. O conceito tem sido alvo de muitas reflexões pelo que, obter uma definição exata de “*cluster*” não tem sido até à data uma tarefa fácil, na medida em que os autores têm adaptado o conceito ao interesse de cada caso de estudo empírico realizado (Rauen e Montibeller, 2007).

Na literatura, os estudos sobre os *clusters* de indústrias criativas têm sofrido uma forte intensificação devido ao facto deste tipo de indústria estar hoje classificada como um dos principais motores para o crescimento económico das regiões a nível mundial (DCMS, 1997; Fundação Serralves, 2008; UNCTAD, 2008; e Porter, 2011).

A indústria criativa, apesar das diversas atividades que a caracterizam, tem sempre em

comum o facto de estas atividades serem sempre suportadas na imaginação e criatividade individual e estarem associadas à habilidade e ao talento, produzindo riqueza e postos de trabalho através da geração e exploração de novos conteúdos e propriedade intelectual (UK DCMS, 1997). Adicionalmente, desenvolvem a sua atividade ocupando nichos de mercado altamente especializados, onde a criação de valor resulta da conjugação da inovação tecnológica com a criatividade obtida na criação de produtos culturais (Fundação Serralves, 2007).

Schumpeter (1982) refere que a inovação, a criatividade e a capacidade de assumir riscos são características do empreendedorismo. São enumeradas as definições do conceito de “Empreendedorismo” (Knight, 1921; Schumpeter, 1982; Cunnigham e Lischeron, 1991; Drucker, 1985 e 1999; Bygrave, 1993; Baumol, 1993; Shane e Venkataraman, 2000; Lowrey, 2003; Brant, 2004; Audretsch et al., 2004; Lundstrom e Stevenson, 2005; e Dornelas, 2008), mas algumas chegam a ser contraditórias (Sarkar, 2007).

Quando se estuda o Empreendedorismo na indústria criativa posicionamo-nos na atividade dos empreendedores nas empresas classificadas como indústrias criativas. Neste sentido, o impacto positivo que as indústrias criativas têm no empreendedorismo e conseqüentemente na empregabilidade é defendida por inúmeros autores.

O objectivo geral desta investigação é o de identificar os principais fatores determinantes e as características dos *clusters* criativos e discutir o seu papel na dinamização do empreendedorismo.

Em termos metodológicos, será efectuada uma revisão bibliográfica, orientada para os objectivos definidos, e analisado um estudo de caso.

O caso do chamado LXFactory afigura-se como um bom exemplo de um *cluster* de indústria criativa para este tipo de investigação que se pretende realizar. Trata-se de um aglomerado de empresas maioritariamente ligadas à atividade criativa, localizadas numa antigas instalações fabris no centro de Lisboa e que se encontravam devolutas, tendo possibilitado a regeneração daquele espaço urbano numa ilha de indústrias criativas.

Mais especificamente, os objectivos que se pretendem atingir com esta dissertação são:

1. Contribuir para uma melhor compreensão sobre os fatores determinantes dos *clusters* criativos e o seu papel no empreendedorismo;
2. Contribuir para a discussão sobre a importância que os *clusters* de indústrias criativas

têm na atual conjuntura económica e o seu impacto no desenvolvimento económico, empregabilidade e empreendedorismo;

3. Estudar a realidade existente na LXFactory;
4. Poder enunciar e inventariar as lições que se podem retirar deste caso.

1.2. Relevância do tema e contribuições

Um dos pilares do desenvolvimento económico que Portugal pode explorar, é a motivação de jovens a investir o seu conhecimento na criação do seu próprio negócio.

E, em lugar de *spin-offs*¹ por imitação poder-se-ia potenciar *spin-offs* pela valorização do conhecimento, talento e criatividade. Neste âmbito, insere-se a problemática dos *clusters* criativos e o seu potencial papel na estimulação deste tipo de empreendedorismo.

O mundo está a passar por uma das maiores e mais prolongadas crises, económica e social de sempre. Desde 2006, com o surgimento dos primeiros sinais de uma crise que se avizinhava, que se tem assistido ao colapso de várias dimensões fundamentais para o equilíbrio de uma sociedade moderna tais como a económica, monetária, financeira, diplomática, intelectual e estratégica.

A maioria das empresas, mesmo aquelas que se consideravam mais informadas e atualizadas, foram apanhadas de surpresa e assistem, de uma forma incrédula, ao desmoronar de crenças, práticas, ideias, normas, e processos que serviram adequadamente o mundo empresarial até à atualidade e que se tornaram praticamente inúteis para enfrentar esta nova era. A atual crise é determinada por modificações de grande amplitude no domínio da concorrência e no respeitante a fatores de competitividade, incidindo dramaticamente em muitos sectores de atividade, forçados a reestruturações profundas em matéria de empregabilidade e investimento.

A crise que agora se vive vai exigir dos atuais e futuros gestores, empresários e governantes a aplicação de novas competências, novos conhecimentos e acima de tudo a retenção de novos talentos.

O relatório final apresentado num estudo macroeconómico em 2008 promovido pela Fundação Serralves (Fundação Serralves, 2008), refere que as indústrias criativas estão entre

¹ *Spin-off* é um termo inglês utilizado para descrever uma nova empresa que nasceu a partir de um grupo de pesquisa de uma empresa, universidade ou centro de pesquisa público ou privado, normalmente com o objetivo de explorar um novo produto ou serviço de alta tecnologia. É comum que estas se estabeleçam em incubadoras de empresas ou áreas de concentração de empresas de alta tecnologia.

os sectores mais dinâmicos do comércio mundial (Relatórios da KEA² (2006), UNCTAD (2008) e URBACT (2011), opinião que é corroborada por muitos autores e entidades de referência (Castells, 1996; Raffo et al., 2000; KEA, 2006; Sergers e Hujigh, 2006; UNCTAD, 2008; Porter, 2011) apresentando estruturas de mercado muito flexíveis, tendo nos últimos anos apresentado taxas de crescimento sem precedentes onde a criação de riqueza, de emprego e crescimento das exportações, tem contribuído fortemente para a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.

Deste modo, os decisores políticos de todo o mundo, face ao papel fundamental que as indústrias criativas desempenham nos processos de regeneração urbana, têm considerado a criação de *clusters* criativos, como suporte estratégico de desenvolvimento económico e social (Fundação Serralves. 2009).

A Secretaria de Estado do Empreendedorismo, da Competitividade e da Inovação, em Novembro de 2011, referiu em resposta a um e-mail enviado por este grupo de trabalho, que:

“Uma das preocupações deste Governo é o estímulo ao empreendedorismo a todos os níveis, onde se inclui naturalmente a questão das indústrias criativas e de exemplos como o LXFactory em Lisboa.”

Assim, pela importância considerada pelos autores referenciados sobre a temática e o seu impacto nas economias mundiais, tornou-se importante a realização de estudos de investigação que ajudem a uma melhor compreensão sobre o tema, assim como, a verificação de um reduzido número de estudos sobre a realidade portuguesa e a preocupação demonstrada pelo governo português através da sua Secretaria de Estado do Ministério da Economia, consideraram oportuno efetuar um estudo de caso sobre um exemplo de *cluster* criativo instalado em Portugal.

1.3. Estrutura da dissertação

A presente dissertação está dividida em 5 capítulos: (Figura 1)

No primeiro capítulo apresenta-se um enquadramento do tema cuja escolha foi justificada pela sua relevância, objectivos gerais e específicos da investigação e contribuições futuras para o aumento do conhecimento desta área, assim como as implicações práticas dos resultados para os vários públicos.

² KEA é uma empresa de consultoria com sede em Bruxelas especializada na prestação de aconselhamento, apoio e pesquisa em relação às indústrias criativas, culturais, de entretenimento, media e sectores desportivos.

O segundo capítulo refere-se à revisão bibliográfica realizada sobre o que diversos autores de referência têm escrito sobre o tema com maior incidência sobre os principais conceitos que se pretendiam investigar no quadro de referência - *Cluster*, Criatividade, Indústria Criativa, *Clusters* Criativos, Empreendedorismo nos *Clusters* de Indústrias Criativas.

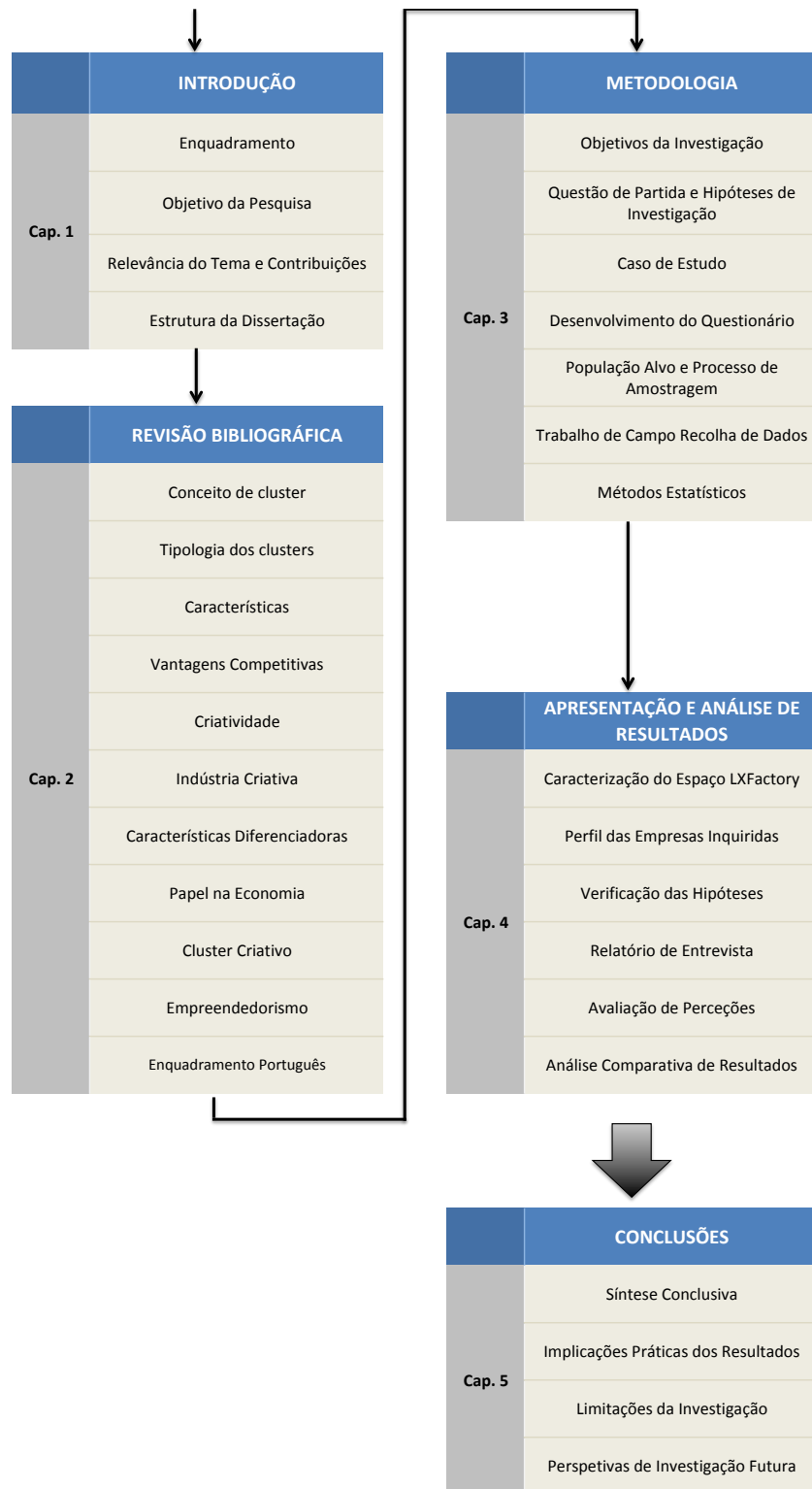
No terceiro capítulo é feita a descrição da metodologia de investigação utilizada e apresentadas as hipóteses de investigação formuladas como forma de tentar responder ao problema levantado pelo tema escolhido para a pesquisa. Neste capítulo é também apresentado o processo de desenvolvimento do questionário utilizado para a recolha de dados, a sua macro e microestrutura, o pré-teste realizado, bem como a população alvo e o processo de amostragem. Por fim, é descrito o trabalho de campo realizado na recolha de dados e são listados os métodos estatísticos utilizados para a análise e discussão dos resultados.

O quarto capítulo é dedicado à análise e discussão dos resultados tendo em conta a verificação das hipóteses e a interpretação dos resultados.

Por último, no quinto capítulo, são apresentadas algumas considerações finais do trabalho de investigação realizado, as conclusões, as implicações práticas, as limitações e as perspetivas de investigação futura.

Toda a dissertação foi redigida segundo o novo acordo ortográfico.

Figura 1 - Estrutura detalhada do trabalho de investigação



Fonte: Elaborado pelo autor

CAPÍTULO II

Revisão Bibliográfica

2. Revisão Bibliográfica

Neste capítulo pretende-se clarificar os principais conceitos a investigar no quadro de referência, com o objectivo de permitir uma melhor compreensão do presente trabalho. Inicia-se com uma conceptualização do termo *Cluster*, descrição das suas características, formas e modelos, partindo-se depois para uma abordagem mais específica aos conceitos de indústrias criativas, *Clusters* Criativos e o papel do Empreendedor nos *Clusters* de Indústrias Criativas.

2.1. O Conceito de *Cluster*

Marshall (1982, p. 232) refere que, em algumas situações,

“[...] a expansão de um grupo familiar até formar uma aldeia [...] foi a origem de uma indústria localizada”.

A aglomeração geográfica de atividades económicas similares, não diz respeito somente à localização de matérias-primas fundamentais de algumas atividades produtivas, mas também a um processo de construção social, no qual,

“[...] os segredos da profissão deixam de ser segredos, e, por assim dizer, ficam soltos no ar, de modo que as crianças absorvem inconscientemente um grande número deles” (Marshall, 1982, p. 234).

As aglomerações geográficas que formam o distrito “*marshalliano*” e que dão origem aos modernos conceitos de *clusters*, consideram que o conhecimento criado no seu interior se difundem rapidamente e de maneira facilitada:

“[...] se um lança uma nova ideia, ela é imediatamente adoptada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa ideia torna-se uma fonte de outras ideias novas” (Marshall, 1982, p. 234).

Para Marshall (1920)³ não existe difusão de conhecimento de modo a fazer com que os mercados tendam a apresentar uma concentração de empresas idênticas. No sentido de permitir a caracterização destas concentrações como sistemas locais e regionais para otimizar o sector produtivo e distributivo, além de maximizar a receita, a característica fundamental é a de procurar o aprendizado dos processos de produção e de gestão entre as empresas localizadas numa proximidade geográfica (Porter, 1999).

³ Citado por Porter (1999)

Marchall (1890), defendeu que a competição entre as empresas de um mesmo *cluster* ou *clusters* diferentes, em localizações industriais especializadas, tendo o foco na diminuição dos custos e na diferenciação dos produtos e serviços para permitir uma sobrevivência no mercado local, gera externalidades positivas (Porter, 1999).

Porter (1998), define *clusters* como concentrações geográficas de empresas interligadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, instituições e empresas, associadas em indústrias relacionadas – universidades, agências públicas de certificação e standards, associações empresariais – em áreas específicas que competem e cooperam entre si.

No mesmo documento, o conceito é ainda mais clarificado:

“[...] um cluster é um grupo de empresas interligadas e instituições associadas numa particular área de atuação, geograficamente próximas, ligadas por aspectos comuns e complementaridades.”

Para Porter (1998), engenheiro mecânico e doutorado em economia empresarial que popularizou o conceito de *cluster*, as organizações que se organizam em forma de *clusters* adquirem um potencial de melhoria de competitividade, via incremento da produtividade das empresas que constituem o *cluster*, adquirem incentivo à inovação e estimulam o empreendedorismo via criação de novas empresas localizadas.

A OCDE (1999)⁴ define *cluster* como:

“[...] redes de produção de empresas fortemente interdependentes (incluindo fornecedores especializados) ligadas entre si numa cadeia de produção de valor acrescentado; os “clusters” também podem integrar alianças entre empresas e universidades, institutos de investigação, serviços às empresas intensivos em conhecimento, agentes de interface (como os brokers e os consultores) e clientes.”

Sabel (2003, p.1)⁵, a partir da realidade italiana da década de 70 do século XX, afirma que *clusters* são ocorrências naturais resultantes de aglomerações geográficas, geralmente de PME's, de uma ou mais áreas de atividade económica estreitamente correlacionadas que cooperam entre si diretamente ou com outras, de modo a se abastecerem de recursos comuns.

Para Rauen e Montibeller (2007), uma definição exata de *cluster* é uma tarefa difícil. O

⁴ OCDE – Relatório de síntese do seu “Focus Group on Cluster Mapping and Cluster Policy”

⁵ SABEL, C. *The world in a bottle or window on the world? Open questions about industrial districts in the Spirit of Sebastiano Brusco.* In: CONFERENCE ON CLUSTERS, INDUSTRIAL DISTRICTS AND FIRMS: THE CHALLENGE OF GLOBALIZATION. Modena, 2003

elevado número de autores que, de uma forma ou de outra, se apropriou do termo obrigou à transformação do anterior rígido conceito, num elevado número de definições que parecem ajustar-se a cada caso concreto empírico estudado. Não obstante, considerando que o termo anglo-saxónico *cluster* diz respeito

“[...] a um grupo similar de coisas concentradas, muitas vezes cercando algo”
(Cambridge..., 2006)⁶

ele pode ser definido, grosso modo, como uma aglomeração geográfica e sectorial de empresas de dimensões variadas, exercendo atividades industriais e/ou de serviços.

2.2. Tipologia de Clusters

Chorincas, Marques e Ribeiro (2001), partindo de uma definição de carácter geral, distinguiram quatro tipos de “clusters”, a saber: *micro cluster*, *cluster industrial*, *cluster regional* e *mega cluster* (Tabela 1).

Os casos de aglomeração e “clusterização” verificados com atividades centradas na exploração das tecnologias em desenvolvimento rápido ou em emergência – como acontece em *Silicon Valley* e na “Estrada 128” nos EUA ou em Cambridge e no Vale do Tamisa no Reino Unido – atestam que estes fatores de aglomeração continuam a funcionar para as novas atividades, num contexto de globalização, sendo que a combinação desta com as virtualidades da internet e do “ciberespaço” está a dar origem a um novo tipo de “cluster” (Chorincas, Marques e Ribeiro, 2001) (Tabela 1):

Tabela 1 - Tipologia de clusters

Tipologia	Características
Micro Cluster ou <i>Cluster Local</i>	Conjunto geograficamente próximo de empresas e instituições, inter-relacionadas por elementos comuns e complementaridades, atuando num campo particular de atividade (no mesmo sector ou eventualmente no mesmo segmento de um sector); essas empresas simultaneamente concorrem entre si no mercado dos produtos (ou serviços) e são capazes de cooperar entre si, e ao fazerem-no aumentam a competitividade do conjunto; o caso dos “Distritos Indústrias italianos” cabem nesta noção, em que a focalização das empresas num leque reduzido de atividades ou de segmentos de atividades é uma característica chave;
Cluster Industrial ou simplesmente “Cluster”	Utilizando a noção mais abrangente de indústria, comum na literatura anglo-saxónica, é um conjunto de empresas inter-relacionadas, de fornecedores especializados, de prestadores de serviços, de empresas pertencentes a indústrias relacionadas e de instituições associadas (desde Universidades a centros de certificação de qualidade e a associações comerciais) que desenvolvem a sua atividade em campos diferentes, recorrendo a tecnologias distintas mas complementares, e que pela inovação que umas geram se concretizam benefícios para as outras, beneficiando todas da melhoria da competitividade das partes;

⁶ Citado pelos autores

Cluster Regional	É no essencial um “ <i>cluster</i> industrial” cujas articulações principais funcionam no interior de um dado espaço regional (subnacional), podendo essas articulações repetir-se total ou parcialmente noutras regiões do mesmo País; a este nível são mais pertinentes os efeitos de proximidade geográfica sobre a dinâmica da interação entre atores e ao nível da competitividade e inovação do conjunto;
Mega Cluster	É um conjunto de atividades distintas, mas cujos bens ou serviços satisfazem a procura de uma mesma grande Área Funcional da Procura Final, recorrendo a competências básicas complementares e podendo explorar vantagens de interligação e articulação em rede, entre si e com outras entidades, nomeadamente as que permitem a acumulação do “capital imaterial” para o conjunto das empresas envolvidas.
Ciber-Cluster	Entendido como um conjunto de empresas situadas a grande distância física umas das outras mas que trabalham em conjunto, realizando operações sucessivas num mesmo processo ou especializando-se em segmentos distintos desse processo, explorando as vantagens das diferenças de fusos horários, por forma a permitir uma laboração de 24 sobre 24 horas no “ <i>cluster</i> ”, graças à utilização das telecomunicações e da internet; a este nível o fator “proximidade” é dado não em termos geográficos mas de sequenciação temporal.

Fonte: Adaptado a partir de Ensaios FEE, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 267-292, jun. 2008

Qualquer destes tipos de “*clusters*” está focalizado na existência de externalidades que cruzam várias indústrias e atividades. Estas externalidades, que podem revestir a forma de acesso facilitado a um conjunto de trabalhadores qualificados; relações com fornecedores e com empresas em indústrias relacionadas; acesso a instituições ligadas à ciência e à tecnologia, são cada vez mais importantes para a competição no mundo global de hoje.

2.3. Vantagens Competitivas nos *Clusters*

Schmitz e Musyck (1994), descrevem que as vantagens competitivas podem surgir através dos *clusters*, obtendo-se deles eficiência e ganhos pela sua associação, onde em ambientes isolados por si só não seria possível obter.

Para Krugman (1998), a aprendizagem coletiva permite e conduz à obtenção de sinergias e o acesso ao apoio de serviços técnicos e financeiros para desenvolver uma concentração de empresas que possibilite o desenvolvimento de ações fortalecedoras para a sustentabilidade técnica, económica e financeira. A concentração facilita essa aprendizagem coletiva através da existência de interdependências entre os agentes do sector privado e público.

Uma das principais causas para o favorecimento desta concentração de empresas deve-se à diminuição dos diversos custos envolvidos nas transações entre as empresas do *cluster*. Efetivamente, a proximidade física facilita as relações entre os agentes e permite que as negociações com maior grau de incerteza obtenham o esperado sucesso. A sobrevivência de empresas individuais não é, deste modo, exclusivamente resultado do esforço de gestão dos

seus dirigentes e o relacionamento entre os agentes contribui também para a construção social, sendo que os resultados são influenciados pelo sucesso das demais empresas envolvidas no *cluster* (Krugman, 1998).

Para tratar de redes de relacionamento entre empresas através do conceito de *cluster* como aprendizagem coletiva, é importante estabelecer a existência de competitividade entre os agentes, direta ou indiretamente, participantes do *cluster*. Portanto, as forças que criam competitividade entre as empresas de um determinado *cluster*, colaboram para criar ações planejadas conjuntamente entre os agentes, as quais resultam na "eficiência coletiva" (Schmitz, 1997), proporcionadas pela reação das forças coordenadas dos agentes.

Essa "eficiência coletiva" conduz a redução dos custos de produção, de distribuição e de negociação entre os agentes do *cluster*. Permite ainda desenvolver características de diferenciação em alguma etapa do processo produtivo, que leva, a longo prazo, ao reforço da competitividade. A presença da dinâmica da informação absorve parte da vantagem competitiva dos *clusters* que esteja fora da empresa ou do ambiente doméstico. Esta dinâmica gera novas práticas de gestão para as empresas e para as diversas instituições que participem da rede (Porter, 1999).

A OCDE (1999) refere

"[...] que a perspectiva de "cluster" oferece um conjunto de vantagens em relação às abordagens tradicionais em termos sectoriais, quando o que está em causa é a análise da inovação e das redes de inovação. Estas vantagens não se limitam à análise do processo de inovação em si, mas estendem-se à definição da própria política de inovação. As políticas de inovação baseadas numa abordagem de "clusters" têm como objectivo remover as imperfeições sistémicas existentes nos sistemas de inovação, facilitando o seu melhor funcionamento".

Fariselli et al. (1999) referem que algumas das vantagens competitivas que resultam do processo de aglomeração, nomeadamente no que respeita às economias de escala nos custos e a entrada em circuitos virtuosos. Referem, como exemplo, a entrada em redes de aprendizagem ou, noutras redes com outro tipo de propriedades.

As vantagens que as empresas percebem muitas vezes não são duradouras. Tal como sucede no caso das empresas familiares que, no primeiro instante são concebidas para sustento próprio e para isto acontecer necessitam da força de trabalho dos parentes para manter a direção e o sustento para as futuras gerações. Neste sentido, os agentes da empresa cooperam

entre si (Ussman, 2004).

Para Scott & Garofoli (2007), quanto maior for a aglomeração de empresas (*clusters*), maior a probabilidade destas virem a obter investimentos, tanto públicos como privados. Nos países em fase de desenvolvimento, onde o montante disponível para o investimento é consideravelmente menor do que as reais necessidades, os investimentos públicos tendem a ser canalizados para as regiões onde a concentração de empresas é mais elevado.

Kim (2007) refere que a qualidade e competitividade dos centros urbanos recebem uma forte contribuição da cultura e da arte, sendo estes os principais ingredientes da economia criativa, revitalizando-os, ao mesmo tempo que a diversidade e concentração de talentos permite ao local onde estão implantados uma posição mais forte e uma maior riqueza, pois a diversidade é um elemento crucial para o espaço criativo.

2.4. Clusters Criativos

2.4.1. Criatividade

Sendo hoje a criatividade vista por muitos como o motor da mudança na sociedade atual, para além da formulação de uma visualização do conceito em si, analisaremos a associação a outros conceitos como o talento, o conhecimento, a inovação e a inteligência e o seu impacto no crescimento e sustentabilidade económica e no empreendedorismo.

Para Sterberg e Lubart (1999), a combinação dos recursos com a habilidade intelectual, os diferentes estilos de pensamento, o conhecimento, a personalidade, a motivação e o ambiente, são a razão do surgimento da criatividade. A habilidade intelectual como forma de ver o mesmo que os outros de forma diferente fugindo às formas mais convencionais do pensamento. Para que a criatividade tenha lugar nas organizações é fundamental o conhecimento do meio ambiente em causa e estar consciente de que das diferentes personalidades e estilos envolvidos. A motivação e as alterações geradas no ambiente, são fatores “críticos de sucesso” para a sua aceitação e para o suporte da criatividade pelo meio envolvente no seu todo.

Para Weisberg (1999), a criatividade está ligada diretamente ao conhecimento pelo que o conhecimento é a base de toda a criatividade. Citando Bailin (1988), afirma que a criação de algo novo está sempre ligado ao passado. Para que as “Inovações Criativas” sejam aceites e compreendidas, mesmo que consideradas radicais, deverá sempre existir uma referência histórica, onde o reconhecimento e a identificação ou familiaridade com a ideia apresentada, é a chave para a imediata aceitação desta. O que difere um pensador criativo de um não

criativo é o conhecimento que ele emprega na situação.

Num estudo realizado em 2008 (Fundação Serralves, 2008)⁷, refere-se que a criatividade deixou de ser uma área de interesse exclusivo para os media e para a comunicação, passando a fazer parte dos estudos e investigações académicas relacionados ao seu valor social e económico, passando assim a ser uma disciplina das ciências sociais.

Foi já no século XXI que a criatividade passou do estudo à prática, onde as organizações internacionais e responsáveis políticos com preocupações a nível de economia global, têm colocado especial atenção nos produtos e serviços criativos que cada vez mais contribuem para o crescimento económico.

Hoje, a criatividade é reconhecida como um motor indutor económico e social fundamental para a geração de riqueza e emprego e no desenvolvimento sustentável. Ela incorpora as mudanças tecnológicas e promove a inovação empresarial e o reforço da competitividade das cidades, regiões e países.

Em 2008, as Nações Unidas reconheceram que o mundo atual está a ser confrontado com um novo paradigma de desenvolvimento, a níveis macro e micro, onde a economia e a cultura se encontram ligadas entre si através de aspectos económicos, culturais, tecnológicos e sociais, colocando como aspecto central o facto de que o conhecimento, a criatividade e o acesso à informação são cada vez mais reconhecidos como a força motriz para o crescimento económico e para a promoção do desenvolvimento de um mundo globalizado (UNCTAD, 2008).

A Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico (UCPT), no seu documento de trabalho n° 8⁸, refere que:

“[...] A criatividade tornou-se um driving force do crescimento económico e a nova “Idade Criativa” está neste momento a sobrepor-se a uma “Idade Industrial”. Atualmente, em vez de uma mudança que consiste na aplicação do conhecimento à técnica (Revolução Industrial) ou na aplicação do conhecimento ao trabalho (Revolução da Produtividade), temos uma aplicação do conhecimento ao conhecimento (Revolução de Gestão). A referida

⁷ Estudo Macroeconómico “Desenvolvimento de um *cluster* de Indústrias Criativas na Região Norte” (Julho 2008), promovido pela Fundação Serralves, em parceria com a Junta Metropolitana do Porto, a Casa da Música e a Sociedade de Reabilitação Urbana da Baixa Portuense e teve como missão concretizar uma visão para o sector das Indústrias Criativas para a Região Norte de Portugal. A comissão de acompanhamento deste estudo, para além dos promotores, contou com a Comissão de Coordenação de Desenvolvimento Regional do Norte, a Associação Comercial do Porto, a Associação Empresarial de Portugal, a ANJE, a Direção Regional de Economia, a Fundação da Juventude, a Universidade do Porto, Universidade de Aveiro, a Universidade Católica e a Fundação Ilídio Pinho.

⁸ UCPT – Documento de trabalho n°8 em http://www.planotecnologico.pt/document/Doc_8.pdf

transformação baseia-se em inteligência humana, conhecimento e criatividade, e faz uso de novas matérias-primas. Estas últimas, que englobam a informação, propriedade industrial, capital criativo e capital intelectual humano, são necessárias à sobrevivência e ao crescimento económico na era da concorrência global.(...)

A criatividade pode ser entendida, de um modo conciso, como a capacidade de produção que se manifesta pela originalidade inventiva e inovativa, a capacidade de ver o mesmo que toda a gente, mas pensar de modo diferente”.

O estudo realizado pela Fundação Serralves (2008) refere ainda que, com este novo paradigma, onde a economia e a cultura através de combinações de aspectos económicos, culturais, sociais e tecnológicos, as regiões que se irão desenvolver de uma forma sustentável, desenvolvendo as suas capacidades, serão as que obrigatoriamente souberem enfrentar este novo desafio, promovendo a oferta ao mercado mundial, produtos e serviços diferenciadores e criativos, reposicionando-se na cadeia de produção mundial, com a capacidade e engenho de atrair e reter os seus talentos e capital para um desenvolvimento económico sustentável, dando assim origem ao aparecimento de indústrias criativas.

2.4.2. Indústrias Criativas

Para o UK DCMS (1997)⁹, departamento do governo inglês com a responsabilidade da cultura e do desporto, na definição de indústria criativa, sugere uma grande diversidade de atividades, mas que têm uma característica em comum: elas são sempre suportadas na imaginação e na criatividade individual e estão associadas à habilidade e ao talento, produzindo riqueza e postos de trabalho através da geração e exploração de novos conteúdos e propriedade intelectual.

Esta definição, que o UK DCMS (1997) reteve como original, tem sido uma referência e a mais utilizada para quem se dedica a trabalhar ou investigar sobre o sector criativo, sendo referenciada em diversos estudos (e.g., Latoeira, 2007)¹⁰.

Por este motivo, o conceito de indústrias criativas é variável e pode divergir de país para país, mas inclui sempre aquelas indústrias em que a criatividade é incorporada no núcleo do negócio. Assim, estas indústrias são simultaneamente Arte, Ciência e Negócio (UCPT)¹¹.

⁹ Creative Industries Taskforce, Department of Culture, Media and Sports, Reino Unido, 1997

¹⁰ Cristina Latoeira do Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais – Prospectiva e Planeamento, nº14-2007 “Indústrias Criativas: Mapeamento, Organização e Estudos de Caso” in http://www.dpp.pt/Lists/Pesquisa%20Avanada/Attachments/1395/Indústrias_Criativas.pdf

Segundo a definição e mapeamento das indústrias criativas pelo DCMS, os sectores-chave identificados e que correspondem à sua definição, são: publicidade; arquitetura; mercado de artes e antiguidades; design; moda; filmes, vídeos e outras produções audiovisuais; design gráfico; software educacional e de lazer; música ao vivo e gravada; artes performativas e entretenimento; difusão através da televisão, rádio e internet; e escrita e publicação.

Adicionalmente é possível incluir outros sectores que envolvam tecnologia de ponta, como a investigação em ciência da vida ou engenharia, para além do património cultural, turismo e museus que são também considerados pelo mesmo autor como próximos das indústrias criativas.

Chris Smith (UK DCMS, 1998)¹², define indústrias criativas como atividades que têm a sua origem na criatividade, competências e talento individual, com potencial para a criação de trabalho e riqueza através da geração e exploração da propriedade intelectual.

Vários autores têm apresentados propostas de definição, não havendo até hoje consenso na sua conceptualização. No entanto, as várias propostas focam-se essencialmente no valor da arte e a forma como esta pode e vai influenciar a economia e o seu valor (UNESCO, 2002; Kim, 2007).

A UNESCO (2002)¹³ considera que o futuro da indústria passaria pelos sectores criativos e culturais que provocam efeitos consideráveis nas economias nacionais aos níveis do comércio, emprego, indústria, investimento e padrões de consumo, reconhecendo a elevada importância deste tipo de indústria, afirmando que a preparação da população para esta mudança seria prepará-la para o que vinha substituir uma sociedade cujo percurso já tinha passado pela agricultura e pela indústria transformadora.

Turok (2003) refere que as indústrias criativas podem ser definidas como uma área de sobreposição entre as atividades culturais e comerciais. Elas envolvem o fornecimento de bens e serviços que contêm um elemento substancial de esforço, imaginação artística ou intelectual e desempenham um papel vital na manutenção das atividades culturais.

Miller (2009) diz que são os *inputs* e não os resultados que caracterizam a criatividade de uma indústria afirmando que o que é feito num sector da economia não caracteriza o sector, mas sim, o que se passa dentro dele.

¹¹ UCPT – Documento de trabalho nº8 in http://www.planotecnologico.pt/document/Doc_8.pdf

¹² Chris Smith, *UK's Department of Culture, Media and Sports*

¹³ UNESCO – *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*

Para os autores do estudo macroeconómico (Fundação Serralves, 2007), as indústrias criativas são aquelas que baseiam a sua atividade no talento criativo individual, aliado a gestores de recursos económicos e tecnológicos, criando produtos vendáveis para o mercado, cujo valor económico assenta nas suas propriedades culturais e intelectuais, constituindo assim uma complexa agregação de sectores e subsectores criativos e industriais, de fronteiras ténues e alvo de debate intelectual e académico.

Segundo os mesmos autores, recentemente a análise das indústrias criativas deixou de assentar apenas no valor intrínseco de cada uma das suas expressões sectoriais e alargou o seu âmbito para o modelo de “Cadeia de Produção” (Figura 2), onde o seu posicionamento na cadeia se torna mais importante do que os subsectores que a constituem.

Figura 2 - Cadeia de Produção das Indústrias Criativas



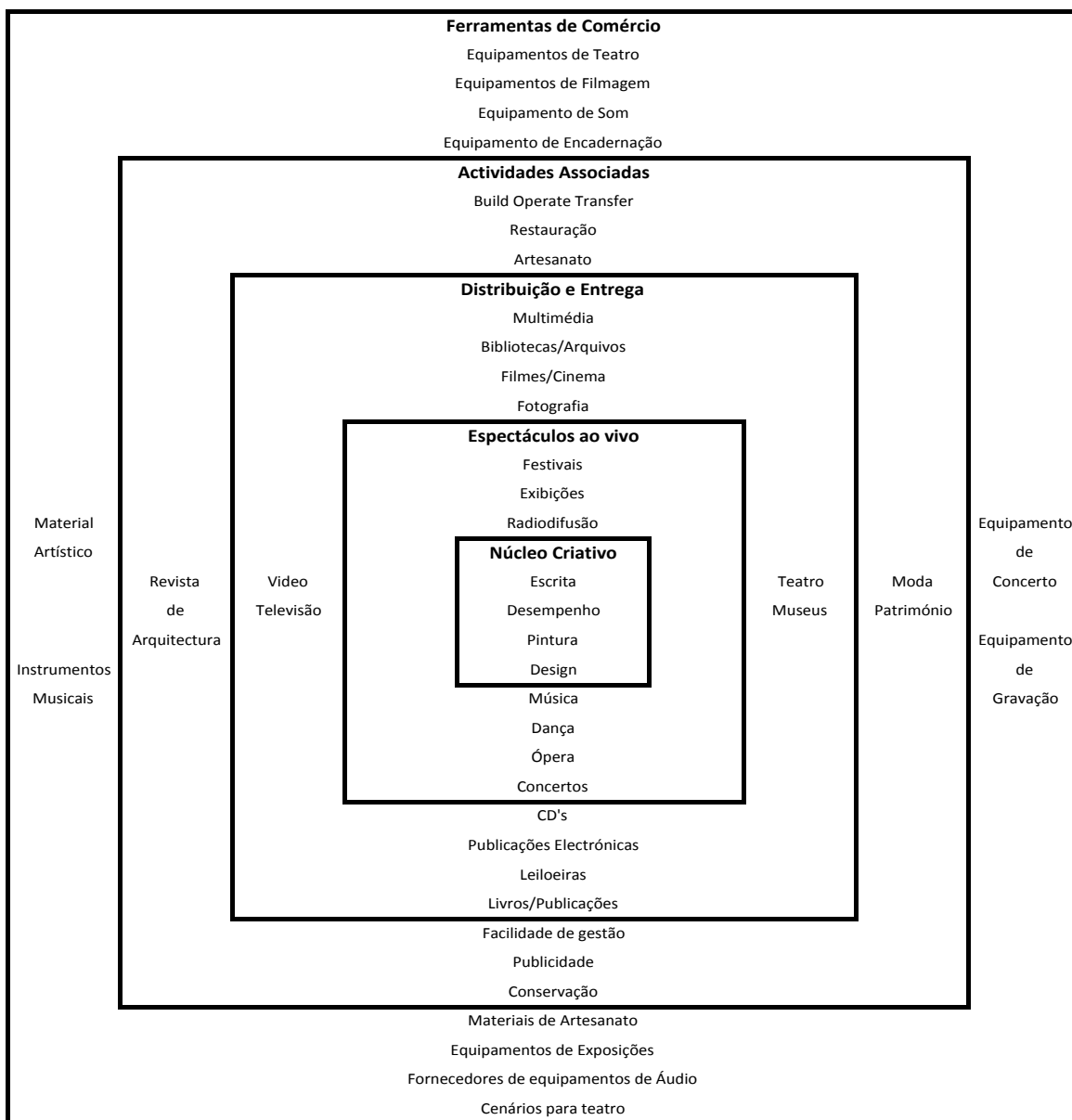
Fonte: Adaptado a partir de Estudo Macroeconómico “Desenvolvimento de um *Cluster* de Indústrias Criativas na Região Norte” (Julho 2008), pág. 17

Segundo o mesmo estudo, os produtos criativos assentam o seu interesse no conteúdo, significado ou no que representam e não no objecto em si, pelo que a capacidade de gerar e comercializar ideias com “Valor Expressivo”¹⁴ passam a ser o fator comum das indústrias criativas.

¹⁴ David Throsby, em “*Economics and Culture*”, Cambridge University Press, 2001, identificou as seguintes dimensões do “valor expressivo” com que lidam as Indústrias Criativas: **Valor estético** - o valor que reflete beleza, harmonia e forma, bem como outras características estéticas. **Valor espiritual** - secular ou religioso - a busca de significado espiritual partilhado por todos os seres humanos. Os benefícios derivados do valor espiritual incluem compreensão, discernimento e sensibilização. **Valor social** - um aspecto importante do trabalho artístico é a sua capacidade de criar vínculos entre os indivíduos, que de outra forma, não se encontravam. Ilumina o carácter da sociedade e cria um contexto em que as relações e identidades podem prosperar. **Valor histórico** - Parte da importância das realizações artísticas é que elas refletem num instantâneo as condições do momento em que eles foram criados e, por sua vez, garantem clareza e um sentido de continuidade com o presente. **Valor simbólico** – “Objetos Expressivos” são repositórios de significado. Na medida em que os indivíduos extraem significado de uma obra, que esse valor simbólico vai ser transmitido pelo trabalho para o consumidor. **Valor de Autenticidade** - salienta o facto de uma obra de arte ser o real, original e único trabalho que ela própria representa.

Ao longo dos últimos anos, vários modelos têm vindo a ser desenvolvidos quer numa perspectiva de se apresentarem como alternativa ao da DCMS, quer procurando responder a questões mais particulares da análise de cada sector (Figura 3 e Tabela 2).

Figura 3 - Indústrias Criativas¹⁵



Fonte: Adaptado a partir de Towse, Ruth, “*Cultural Economics, Copyright and the cultural industries,*” atas da Conferência “*The Long Run*”, Erasmus University, Rotterdam, February 2000, p. 113 (in WIPO, 2003: 25).

¹⁵ Retirado do WP - CUSTÓDIA Bastos, SUZI Ladeira, SOFIA Silva. – **Empreendedorismo nas Artes ou Artes do Empreendedorismo? Um estudo empírico do “Cluster” da Rua Miguel Bombarda.**

Tabela 2 - Comparação entre as diferentes definições do sector criativo entre estudos de referência e o relatório da CCDRLVT¹⁶

UNCTAD 2010		AUGUSTO MATEUS & ASSOCIADOS 2010		Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo 2011	
INDÚSTRIAS CRIATIVAS		SECTOR CULTURAL E CRIATIVO		SECTOR CRIATIVO	
Grupos	Subgrupos	Sector	Subsector	Grupos	Sectores
Património	Lugares Culturais	Actividades Culturais Nucleares	Artes Performativas	Actividades Artísticas e Culturais	Actividades Artísticas e Criação Literária
	Expressões Culturais Tradicionais		Artes Visuais e Criação Literária		
Artes	Artes Visuais		Património Histórico e Cultural		Património Cultural
	Artes Performativas				
Média	Edição	Indústrias Culturais	Cinema e Vídeo	Indústrias Culturais	Impressão e Reprodução
			Edição		Edição
			Música		Cinema, Vídeo e Música
	Audiovisuais		Rádio e Televisão		Rádio e Televisão
			Software Educativo e de Lazer		
Criações Funcionais	Design	Actividades Criativas	Arquitetura	Serviços Criativos	Software
			Design		Arquitetura e Engenharia
	Novos Média		Publicidade		I&D
			Serviços de Software		Publicidade
	Serviços Criativos		Componentes Criativas em outras Actividades		Outras Actividades de Consultoria Criativa

Fonte: Adaptado a partir de WP3 – Sector Criativo na Região de Lisboa e Vale do Tejo em Mapas e Números

Nas indústrias criativas, mais propriamente no sector criativo, pela sua juvenildade, o seu mapeamento e medição ainda não estão suficientemente amadurecidos e as fontes escasseiam, pelo que sem a produção de informação relevante e detalhada que permitam a comparação, com enfoque em subsectores e em mercados regionais, as estatísticas sectoriais são de escassa informação dificultando a entrada de novos investidores privados e dando pouco suporte aos agentes públicos nas decisões de planeamento e definição de políticas estratégicas (Fundação Serralves, 2008).

2.4.3. Características Diferenciadoras da Indústria Criativa

Thompson (2002), pesquisando as relações dentro de um *cluster* sob uma perspetiva económica, estudou o efeito de divulgação do conhecimento adquirido no *cluster* “*Spillover*”, tanto verticais como horizontais, entre as empresas que o formam. Tal efeito é considerado muito importante, como uma característica dessas empresas atuando geograficamente próximas, podendo tanto gerar um crescimento do *cluster* como um todo,

¹⁶ Retirado do Relatório 3 – A Criatividade Urbana da Região de Lisboa. WP3 – Sector Criativo na Região de Lisboa e Vale do Tejo em Mapas e Números, Dez 2011 em http://issuu.com/ccdr-lvt/docs/relato_3_vp

quando há inovação e se geram melhorias nas organizações, como pode também ter um efeito negativo, quando uma organização “puxa” as restantes para baixo através da falta da inovação tanto tecnológica como administrativa.

O relatório NESTA¹⁷ (NESTA, 2003), enumera algumas das características diferenciadoras que caracterizam este sector industrial, a saber:

- ✓ Os negócios criativos contribuem para dar carácter a determinados lugares, tornando-os mais atrativos, vibrantes e vanguardistas;
- ✓ Os valores culturais e empresariais das indústrias criativas têm um impacto direto no reforço da identidade territorial;
- ✓ Apresentam modelos de negócio flexíveis e inovadores, que influenciam os outros sectores a procurar novos métodos de comunicação, acesso aos mercados e organização da produção;
- ✓ Têm um empenhado compromisso com o design e com a criação de ambientes exclusivos;
- ✓ Os empreendedores criativos mantêm fortes laços com uma variedade de instituições, em particular com as universidades, onde pesquisam tecnologia e métodos de trabalho, fazem recrutamento e se desenvolvem profissionalmente;
- ✓ As indústrias criativas e seus *clusters* oferecem espaços de trabalho inclusivos e agradáveis onde a formação de redes entre empresas e indivíduos é facilitada. Este fator ajuda os negócios a crescer, permite a atração e a retenção de uma comunidade criativa talentosa que procura a reputação do lugar, qualidade de vida e uma oferta cultural de prestígio;
- ✓ Os sectores criativos mantêm parcerias com o Estado em modelos diversos dos verificados em outros sectores, pelo reconhecimento do interesse público de algumas das suas atividades;
- ✓ O sector é constituído maioritariamente por indivíduos, microempresas e PME's que trabalham em cadeias de fornecimento complexas, que combinam atividades comerciais com atividades pré-comerciais (ou mesmo anticomerciais) e que dependem, em grande parte de redes informais por onde fluem as ideias criativas.

Apesar de outros sectores poderem reivindicar algumas destas características diferenciadoras, nenhum consegue de igual forma desenvolver tais sinergias através da exploração criativa, mas este conjunto de fatores distintivos levam muitas vezes a uma perceção externa desconfiada quanto ao seu verdadeiro papel no processo do desenvolvimento económico:

- ✓ As indústrias criativas são ainda entendidas como um sector novo, sem um legado histórico que o suporte, em contraste com atividades que no passado foram líderes, tais como a

¹⁷ National Endowment for Science Technology and the Arts

agricultura ou a manufactura;

- ✓ Ao sector falta informação estatística atualizada e rigorosa que demonstre a sua verdadeira importância para a economia;
- ✓ O sector não tem uma voz reconhecida e forte nem estruturas que o representem como o têm outros sectores mais tradicionais;
- ✓ Não existem mecanismos públicos integrados de suporte e apoio como têm outros sectores devido ao não reconhecimento da sua importância; os poucos apoios disponíveis são fragmentados e baseiam-se em lógicas de subsidiação;
- ✓ O investimento privado no sector é reduzido e orientado para as áreas mais *mainstream* que são percebidas como mais rentáveis, o que nem sempre é verdade.

Para os autores do estudo macroeconómico (Fundação Serralves, 2008), a organização das indústrias criativas, internacionalmente encontra-se marcada pela existência de um pequeno número de empresas globais cuja sua atividade está muito dependente de milhares de microempresas que lhe fornece os conteúdos criativos e inovadores que produzem.

Estas empresas, também denominadas pelos autores de “Atores Culturais”, desenvolvem a sua atividade ocupando nichos de mercado altamente especializados, onde a criação de valor resulta da conjugação da inovação tecnológica com a criatividade obtida na criação de produtos culturais.

Deste modo, os ativos destas empresas, como a reputação, o talento e a marca, são externos à própria empresa pelo que os torna invisíveis e voláteis, onde a associação destas características ao perfil de negócio praticado, confere pouco reconhecimento por parte da banca, investidores e governo.

O relatório NESTA (NESTA, 2008) refere que, os produtos criativos têm um impacto direto sobre os processos de inovação das empresas que compram esses produtos (como bons exemplos podem ser o software e a publicidade). Por outro lado, as ligações da cadeia de fornecimento para as indústrias criativas podem facilitar a transferência de ideias e conhecimentos entre as empresas criativas e as empresas de outras indústrias, sendo que este último efeito em particular, pode ter implicações diretas nos decisores políticos, colmatando as falhas de informação do mercado.

Estas transferências de conhecimento tornam-se *spillovers* quando as empresas adquirem novas ideias e conhecimentos produzidos por empresas criativas gratuitamente ou a custos reduzidos. Estes *spillovers* de conhecimento podem ocorrer entre empresas de qualquer sector, mas são indiscutivelmente mais frequentes em empresas criativas.

Para Tavares, Antonialli e Santos (2010), as relações inter-organizacionais entre as empresas aglomeradas são o que permite a obtenção de externalidades ativas, ou seja, aciona a eficiência coletiva (Schmitz, 1997), sendo que essas externalidade poderão ser negativas (Tabela 3) ou positivas (Tabela 4), conforme as tabelas seguintes:

Tabela 3 - Características das Aglomerações sobre a geração de externalidades negativas

Elemento de impacto	Externalidades Negativas
Concentração geográfica e sectorial (Número de empresas, emprego, ou densidade)	Excesso de procura por parte das empresas aglomeradas: em aglomerações novas, a procura de mão-de-obra pode ser maior do que a oferta e isso pode provocar um aumento do custo de produção. Caso a procura de serviços seja alta, o problema do aumento do custo de produção pode também ocorrer em consequência desses serviços. Congestionamento dos serviços de instituições de apoio. Problemas em empresas da região podem afectar o conjunto. A dependência em torno de apenas um ou poucos sectores pode provocar crises regionais mais intensas quando tais sectores entram em decadência.
Instituições de apoio	A disputa por recursos pode corroer a disposição de ação convergente. A presença do sector público, especialmente quando atua diretamente sobre a produção, pode gerar uma competitividade artificial por meio de subsídios ou outras formas que mascaram o custo real ou a capacidade real das empresas competirem no mercado.
Relações horizontais e especialização produtiva	A concorrência aberta e acesa entre os produtores locais, especialmente em épocas de crise, pode levar a efeitos perversos.

Fonte: Adaptado a partir de Tavares, Antonialli e Santos (2010)

Tabela 4 - Características das aglomerações sobre a geração de externalidades positivas

Elemento de impacto	Externalidades Positivas
Concentração geográfica e sectorial (Número de empresas, emprego, ou densidade)	Mão de obra local tende a ser mais qualificada, reduzindo a dificuldade de encontrar trabalhadores qualificados para funções específicas. A oferta de serviços especializados evita a necessidade de internalização de atividades. O número maior de empresas pode gerar uma justificativa de investimento público (seja em infraestrutura ou mesmo diretamente apoiando a produção). A presença de muitas empresas pode tornar a agregar valor à marca das empresas aglomeradas. As aglomerações podem ser um mecanismo de desenvolvimento regional.
Instituições de apoio	Favorecem o desenvolvimento tecnológico, proporcionam maior apoio financeiro, podem auxiliar na formação de mão-de-obra ou mesmo coordenar ações conjuntas entre os agentes locais para finalidades específicas. A interação das empresas locais com instituições de apoio pode tornar a agregar valor à marca das empresas aglomeradas, favorecendo a interação da empresa com outros agentes. A oferta de serviços pode também contribuir para a internacionalização das empresas ou mesmo para a expansão no mercado nacional.
Relações horizontais e especialização produtiva	Optimização de recursos: A divisão do trabalho pode elevar a produtividade das empresas, mantendo a flexibilidade. Especialização flexível.

Fonte: Adaptado a partir de Tavares, Antonialli e Santos (2010)

2.4.4. O Papel das Indústrias Criativas na Economia

O relatório da Nações Unidas (UNCTAD, 2008) refere que em 1996, as exportações mundiais de bens e serviços criativos foram de 227,5 mil milhões de dólares e que em 2005 esse valor atingiu os 424,4 mil milhões de dólares, representando 3,4% do comércio mundial.

Na Europa¹⁸, as indústrias criativas têm um peso correspondente a 2,6% do PIB da União Europeia, cifrando-se em 654 mil milhões de euros, e o crescimento registado corresponde a 12,3% acima da média da economia, empregando cerca de 5,8 milhões de pessoas.

Para Portugal, este mesmo estudo refere que o sector contribuiu com 1,4% do PIB em 2003 correspondendo a 6.358 milhões de euros pelo que este sector foi considerado o terceiro principal contribuinte para o PIB português, ficando à frente dos sectores da indústria química (0,8%), imobiliário (0,6%) e sistemas de informação (0,5%). Os primeiros dois lugares foram ocupados pelas indústrias alimentar e têxteis (1,9% cada). O contributo do sector para o PIB português entre 1999 e 2003 foi de 6,3%, apesar de tudo muito longe das realidades do leste da Europa (a Lituânia cresceu 67,8%, a República Checa 56%, a Letónia 17%, a Eslováquia 15,5%).

Ainda referente a Portugal, o estudo refere que o volume de negócios do sector aumentou a uma taxa média anual de 10,6% entre 1999 e 2003, representando o dobro da média global da União Europeia (5,4%).

Em 2004, as indústrias criativas em Portugal empregavam 76 mil pessoas e se a este sector associarmos o turismo cultural, o volume de emprego total atinge as 116 mil pessoas. No entanto, Portugal é o país com menos universitários a trabalhar no sector criativo (31,9%) comparado com a UE25, onde só sete países têm menos de 40% de universitários nas áreas da cultura e criatividade.

No relatório final apresentado no estudo macroeconómico (Fundação Serralves, 2008), os autores referem que as indústrias criativas estão entre os sectores mais dinâmicos do comércio mundial, apresentando estruturas de mercado muito flexíveis, integrando desde artistas independentes, microempresas e até algumas das maiores multinacionais do mundo, e que entre os anos 2000 e 2005, as indústrias criativas cresceram na ordem dos 8,7% ao ano, correspondendo a uma taxa de crescimento sem precedentes.

¹⁸ *Economy of Culture in Europe*, estudo produzido para a Comissão Europeia pela KEA, *European Affairs*, 2006

A economia criativa produzida por estas indústrias, através da junção de aspectos económicos, sociais e culturais em interação com a tecnologia, propriedade intelectual e talento, para além da criação de riqueza, de emprego e crescimento das exportações, contribui também fortemente para a inclusão social, diversidade cultural e desenvolvimento humano.

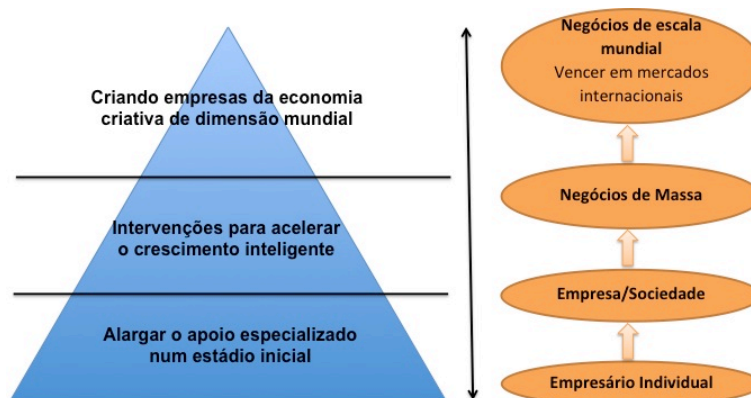
Delgado, Porter e Stern (2011)¹⁹, no estudo apresentado muito recentemente, concluíram que os *clusters* regionais não só favorecem o crescimento das empresas que o constituem mas também as outras indústrias existentes na zona para além de despoletar a criação de novas indústrias na região. Verifica-se que nascem novas indústrias regionais de *clusters* regionais fortes. O estudo apresentado sugere que os *clusters* desempenham um papel crucial no caminho do desenvolvimento económico regional.

Para a Fundação Serralves (2008) a importância que os negócios criativos desempenham numa economia regional competitiva pressupõe um especial interesse no desenvolvimento da capacidade empreendedora e da sustentabilidade dos negócios criativos. Para tal refere 3 etapas: (Figura 4)

- I. Aumento da oferta em termos de entrada no mercado do maior número de pessoas/empresas/projetos criativos;
- II. Crescimento consolidado dos negócios que se revelem viáveis no mercado;
- III. Desenvolvimento global dos negócios com uma visão de acesso a mercados internacionais.

¹⁹ *Clusters, Convergence, and Economic Performance - Acknowledgements: This paper has benefited greatly from the sustained research by Richard Bryden and Weifeng Weng in assembling the US Cluster Mapping Project dataset. Ben Jones, Jim Davis, Bill Kerr, Matthew Kahn, Jim Dana, Wayne Gray, Megan MacGarvie, Anita McGahan, Alex Bryson, Iain Cockburn, and Christian Ketels contributed helpful suggestions. We are particularly grateful for many insightful comments by participants in the NBER Productivity Lunch Series, the Research Seminar at IESE Business School, the NBER Summer Institute (IPE group), and the North American Regional Science Association International meetings. Mercedes Delgado gratefully acknowledges support from the Kauffman Foundation and the Innovation Policy group at the NBER. Any opinions and conclusions expressed herein are those of the authors and do not necessarily represent the views of the U.S. Census Bureau. All results have been reviewed to ensure that no confidential information is disclosed. Author contact information: Mercedes Delgado (Temple University; mdelgado@temple.edu), Michael E. Porter (Harvard University; mporter@hbs.edu); and Scott Stern (MIT Sloan, NBER; sstern@mit.edu).*

Figura 4 - Etapas do crescimento de um negócio criativo



Fonte: Adaptado a partir do Estudo macroeconómico - Desenvolvimento de um cluster de indústrias criativas na região do norte - Fundação Serralves (Julho 2008) - Relatório final, p. 87

2.4.5. Cluster Criativo

Porter (1998), tal como referido anteriormente, definiu um *cluster* como:

“Uma concentração geográfica de empresas interligadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, instituições e empresas, associadas em indústrias relacionadas – universidades, agências públicas de certificação e standards, associações empresariais – em áreas específicas que competem e cooperam entre si.”

De acordo com a UNESCO (2004)²⁰, os *clusters* criativos são locais para se viver e trabalhar e que se alimentam de diversidade e mudança, desenvolvendo-se em contextos multiculturais urbanos, que possuem características locais próprias não perdendo a sua ligação ao mundo. São locais onde os produtos criativos são produzidos e consumidos. Um *cluster* criativo inclui empresas sem fins lucrativos, instituições culturais, artes locais e artistas individuais juntamente com empresas do parque científico e dos meios de comunicação social.

No estudo realizado pela Fundação Serralves (Fundação Serralves, 2008), os negócios realizados pelas indústrias criativas partilham do gosto comum de se agruparem. Assim os seus produtos e serviços ganham valor com a troca e interação entre os seus atores, onde a visibilidade, caso atuassem sozinhos, seria muito mais reduzida ao invés do ganho que obtêm ao atuarem em *clusters* criativos.

²⁰ UNESCO's *Global Alliance for Cultural Diversity*, 2004

Numa atuação de proximidade física e dispostos em rede, estas organizações são vistas como possuidoras de uma vantagem competitiva (Fundação Serralves, 2008).

A criação de *clusters* criativos, para além de ser uma forma das indústrias criativas reduzirem as suas dificuldades numa fase inicial da sua vida, como o acesso à informação e a divulgação da sua marca, produtos e serviços, permite a obtenção de economias de escala (custos de mão-de-obra, abertura de *ateliers*, *workshops*, etc.) através de intercâmbios práticos e criativos com as outras empresas que constituem o *cluster* (Fundação Serralves, 2008).

Florida (2002) argumenta que para os indivíduos da classe criativa, não é prioritário auferirem um bom vencimento ou sentirem-se seguros através de um emprego estável. O que os move é a criação de um portefólio de oportunidades e de experiências que lhes permitam mostrar o seu potencial criativo. São indivíduos que têm características muito próprias pelo seu modo de estar na vida e pelos seus objectivos que os fazem mover-se, quer a nível profissional quer de hábitos de consumo ou pelas necessidades de vivência que têm.

Latoeira (2007) refere que a aproximação geográfica caracterizada pelos *clusters* é uma mais valia para o crescimento das indústrias criativas, dando origem a duas novas dinâmicas no território: a “aproximação por conhecimento” e a “aproximação por oportunidade”. Refere ainda que, se por um lado, o ensino e a investigação são elementos dinamizadores de territórios, por outro, a proximidade geográfica de “criativos” resulta numa nova apropriação do espaço por parte dos mesmos.

O mesmo estudo da Fundação Serralves (Fundação Serralves, 2008), refere que as necessidades de formar *clusters* com condições acessíveis tem contribuído para a transformação e reestruturação da paisagem urbana, através do desenvolvimento de *clusters* em espaços anteriormente ocupados por indústrias (ou outras), atraídos pelos baixos preços, flexibilidade e ambiência destes "improváveis" locais, e que historicamente, promotores imobiliários e proprietários visionários têm promovido a possibilidade de novos, e não só, empreendedores criativos se estabelecerem inicialmente em complexos de *ateliers* funcionais e acessíveis, e posteriormente, através do fornecimento de *ateliers* com espaços de trabalho pensados para as suas necessidades específicas (exemplo a necessidade crescente de banda larga, prestação de formação especializada e de consultoria) através do aproveitamento de espaços outrora em desuso, subutilizados ou mesmo devolutos, ou a montagem de sistemas de aluguer com patamares de rendas adequadas à capacidade dos utilizadores.

Deste modo, os decisores políticos de todo o mundo, face ao papel fundamental que as indústrias criativas desempenham nos processos de regeneração urbana, têm considerado a criação de *clusters* criativos, como suporte estratégico de desenvolvimento económico e social (Fundação Serralves, 2008).

Diversos estudos realizados pelo WIPO²¹, defendem que criação destes *clusters* criativos, devido à sua natureza, tendencialmente não segue o processo normal da criação de outro tipo de *clusters*, que por norma são atraídos para uma determinada zona ou região, pela potencialidade de mercado que essa zona ou região apresentam em termos de competitividade, ou pela presença de uma ou mais instituições tecnológicas ou universidades. No caso concreto das indústrias criativas, a *clusterização* destas empresas ocorre organicamente, muitas são de base colaborativa ou baseada em projetos.

A Secretaria de Estado do Empreendedorismo, da Competitividade e da Inovação, em Novembro de 2011, referiu em resposta a um e-mail enviado por este grupo de trabalho, que

“Uma das preocupações deste Governo é o estímulo ao empreendedorismo a todos os níveis, onde se inclui naturalmente a questão das indústrias criativas e de exemplos como o LXFactory em Lisboa.”

2.4.6. O Empreendedorismo nos *Clusters* de Indústrias Criativas

... Chamamos de “empreendimento” à realização de combinações novas; chamamos “empresários” aos indivíduos cuja função é realizá-las... (Schumpeter, 1982, p.54)

Para o estudo do empreendedorismo, são por norma definidas duas correntes: a dos economistas iniciada por Cantillon e Say (séc. XVII e XVIII) e que teve o seu grande desenvolvimento a partir do séc. XIX através de Schumpeter, que associou a inovação, o “agarrar” das oportunidades e o crescimento económico ao empreendedor; a corrente dos comportamentalistas que tem o seu maior crescimento a partir dos estudos de McClelland onde o ênfase está colocado na intuição e criatividade.

Knight (1921) foi o primeiro autor a relacionar “risco” e “incerteza”. Para o autor riscos são acontecimentos que decorrem com uma certa frequência em relação a acontecimentos passados e como tal é possível estimar a sua probabilidade, enquanto que a incerteza, por

²¹ The World Intellectual Property Organization (WIPO). Agência especializada das Nações Unidas.

decorrer por acontecimento únicos a sua estimativa será sempre subjetiva. Para o autor, empreendedor é aquele que tem a capacidade de assumir a incerteza.

Schumpeter (1934) refere que os empreendedores criativos são caracterizados pelas suas próprias inovações, ... *“which we can further distinguish between firms performing either process innovations, developed mainly by their own enterprise or enterprise group, product innovations that are new to the market, or both”* (Cunnigham e Lischeron, 1991: 50)²²

Schumpeter (1982) refere que a inovação, a criatividade e a capacidade de assumir riscos são características do empreendedorismo. Para o autor, a inovação é um pré-requisito para o desenvolvimento e crescimento económico, e esta pode ser introduzida nas empresas de cinco formas:

1. Introdução de um novo bem;
2. Introdução de um novo método de produção;
3. Abertura de novos mercados;
4. Novas fontes de aquisição de matérias-primas ou de bens semi-manufacturados;
5. Estabelecimento de uma nova organização.

Peter Drucker (1985) refere que os empreendedores são pessoas com características inovadoras e que a inovação é a sua ferramenta específica na exploração da mudança como uma oportunidade para a criação de um novo negócio ou um serviço diferente. O trabalho específico do empreendedorismo numa empresa é fazer com que o futuro seja premeditado pelos negócios de hoje onde o empreendedor está capacitado para antecipar as necessidades, identificar as oportunidades e visualizar os negócios para além daquilo que as pessoas “normais” seriam capazes (Drucker, 1999).

Bygrave (1993) refere que a definição de Schumpeter é bem aceite e argumenta que um empreendedor é alguém que faz algo de novo ao mesmo tempo que causa descontinuidade. Refere ainda que um Administrador que gere um negócio existente em continuidade não causa descontinuidade e assim, como tal, não é um empreendedor.

Para Baumol (1993) existem dois tipos de empreendedores: o primeiro é o que cria e depois organiza e faz funcionar a nova empresa, independentemente da existência de algo inovador nesse ato, enquanto que o segundo tipo de empreendedor é aquele que tem os traços de

²² Citado pelo autor

inovador e que consegue transformar invenções e ideias em entidades economicamente viáveis, independentemente se no processo se cria ou não uma empresa.

Para Shane e Venkataraman (2000), a inter-relação da presença de oportunidades de negócio e a existência de indivíduos capazes de descobrir e explorar estas oportunidades são dois fenômenos que delimitam o âmbito do estudo do empreendedorismo.

Para Lowrey (2003) um empreendedor é um indivíduo com um perpétuo desejo de realização caracterizado por um agente económico em que ambos os tipos de empreendedor de Baumol (Baumol, 1993) são significativos para o desenvolvimento económico, embora sejam distintos nos seu papéis, nas suas influências e no tipo de análise que requerem.

Brant (2004) considera que as ideias e as oportunidades orientadas para a economicidade da cultura constituem uma opção para a atuação dos empreendedores por estas propiciarem novos hábitos de consumo, acesso a novas tecnologias e mecanismos de produção e administração para além das atividades intelectuais – culturais e criativas – que irão proporcionar novos investimentos, geração de emprego e riqueza, resultando em propriedade intelectual e retorno financeiro.

Audretsch et al. (2004) destacam a chamada Teoria Eclética do Empreendedorismo como tentativa de se poder abranger a totalidade das concepções académicas, estudando os impactos económicos das atividades empreendedoras, possibilitando assim políticas governamentais que incentivem a prática empreendedora.

Lundström e Stevenson (2005) referem que na diversa literatura é possível listar alguns fatores considerados promotores ou inibidores para a atividade empreendedora, a saber: fatores culturais e sociais; fatores relacionados com a atitude; facilidade de entrada e saída de negócios; características da população; imigração; o crescimento do PIB; regulamentação e o mercado de trabalho; dimensão relativa do sector publico; densidade de empresários na população; e a prevalência dos modelos do empreendedor, entre outros.

Os mesmos autores (Lundström e Stevenson, 2005), alargam o âmbito da definição de empreendedor, propondo a adopção de uma perspetiva de processo. Assim, associam o arranque da empresa, a propriedade e a gestão do seu próprio negócio ao conceito de empreendedor.

Sarkar (2007) refere que se podem encontrar na literatura enumeras definições de empreendedorismos e que algumas chegam a ser contraditórias.

Para Dornelas (2008), empreendedor é aquele que detecta as oportunidades e a partir daí cria um novo negócio do qual irá gerar riqueza, tendo para isso que assumir riscos. Ter iniciativa para a criação do novo negócio, ter paixão pelo que faz, usar os recursos que tem disponíveis de uma forma criativa, transformando o seu ambiente social e económico para além da assunção dos riscos de uma forma calculada, inclusive a possibilidade de fracassar.

Por fim, será interessante citar o que Bertini (2008) chama de “Crise de Identidade”, composta pela dualidade artista/empreendedor existente nos indivíduos que se dedicam a projetos culturais. Para o autor, esse facto pode gerar dificuldades para a implementação do empreendimento. O autor argumenta pela separação de tais funções como forma de optimização de resultados; Profissionalização de tais empreendimentos.

Num estudo realizado com cerca de 60 definições encontradas na literatura, Filion (1999, p.19) propôs uma definição de Empreendedor como:

“[...] uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objectivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis novas oportunidades e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objectivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor.”

Para o autor, esta definição pretende ser uma descrição e uma interpretação (compilação de traços comuns) das 60 definições feitas por diversos autores, que permitirá simplificar e auxiliar aqueles que pretendam estudar e falar sobre o tema de Empreendedorismo. O autor refere ainda, como conclusão do estudo realizado, a respeito das características dos empreendedores, como o ser social, considerando que os seres humanos são produtos dos seus ambientes.

Empreendedorismo criativo

“O espírito empresarial é a capacidade dos indivíduos de converter ideias em atos. Compreende a criatividade, a inovação e a assunção de riscos e, bem assim, a capacidade de planejar e gerir projetos com vista a alcançar objectivos. Esta competência é útil a todos na vida de todos os dias, em casa e na sociedade, aos trabalhadores porque os torna conscientes do contexto do seu trabalho e aptos a aproveitar oportunidades, aos empresários porque serve de base para o estabelecimento de uma atividade social ou comercial.”

Comunicação da Comissão ao Conselho, 13.2.2006 (Estratégia de Lisboa – Portugal de Novo, 2009).

Castells (1996) no seu livro *European Cities, The Informational Society, and the Global Economy*, escreve que o desenvolvimento das indústrias criativas constituem um sinónimo de transição de indústrias baseadas em baixas competências para indústrias baseadas em altas competências, ou uma mudança para a economia da informação caracterizando esse desenvolvimento como o conjunto das atividades que têm a sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e que tenham o potencial de criação de riqueza e de emprego através da geração e exploração da propriedade intelectual. Neste sentido as políticas governamentais, tal como aconteceu no Reino Unido, devem incentivar e promover o empreendedorismo neste tipo de indústrias.

Caves (2003), Hartley (2005) e Reis (2007) sugerem, nos seus trabalhos, que a realidade das organizações classificadas como pertencentes ao sector da indústria criativa, engloba profissionais independentes e empresas de pequena e média dimensão organizadas em volta de projetos centrados na figura do empreendedor cujo *focus* de atuação está relacionado com a inteligência e a gestão do conhecimento, atendendo à procura de consumo de bens simbólicos impregnados de valor cultural, estético e social.

Turok (2003) refere que a forma de apoiar as indústrias criativas, novas ou já existentes, será através do encorajamento das agências de desenvolvimento regional em manter os laços entre os grupos de empreendedores e as instituições associadas, com o objectivo de ampliar a comunicação, conhecimentos e cooperação.

Kellet (2006) apresenta uma simples e eficaz definição do que vem a ser chamado “Empreendedorismo Criativo”, ao afirmar que empreendedorismo criativo se tornou um termo que se refere à atividade dos empreendedores nas empresas classificadas como indústrias criativas. A autora junta os dois conceitos, empreendedorismo e indústrias criativas, apenas incorporando à noção de negócio/empresa tradicionalmente associada à atividade empreendedora o conceito de indústrias criativas.

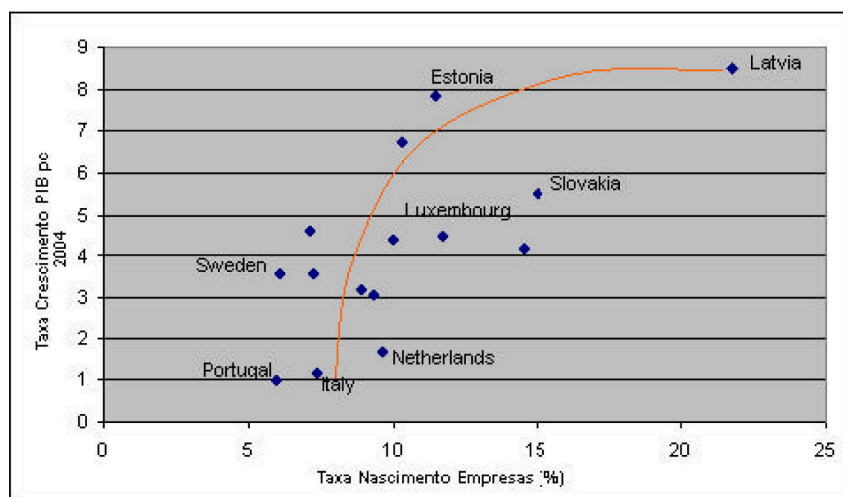
Sergers e Huygh (2006) chamam a atenção para a distinção existente entre criativo e cultural, porque para os autores, o termo criativo ultrapassa a noção de cultural, abarcando-a e incluindo a perceção de inovação e crescimento económico.

Bilton (2007), assim como DiMaggio (1982) já o tinha feito, opta pelo termo *cultural entrepreneurship* no que respeita às atividades empreendedoras relacionadas com as organizações que atuam no âmbito das indústrias criativas.

Segundo a OCDE (2001), o empreendedorismo contribui para o crescimento económico das regiões, visto ser um veículo para a inovação e para a mudança, favorecendo assim a difusão do conhecimento.

Para os autores do estudo *As Políticas da Europa, Res-Pública* (Maio 2009)²³ a taxa de crescimento do PIB per capita e a taxa de nascimento das empresas estão relacionados (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Taxa de crescimento do PIB per capita vs novas empresas



Fonte: *As Políticas da Europa, Res-Pública* (Maio 2009)

Em relação a Portugal, o relatório da *Global Entrepreneurship Monitor*²⁴ (GEM, 2004), conclui que Portugal apresentava uma das taxas mais baixas de atividade empreendedora da UE e do conjunto dos países GEM 2004²⁵, sendo em 2010 (GEM 2010) a 9ª mais baixa do universo GEM 2010²⁶ e a 7ª mais baixa das 22 economias orientadas para a inovação participantes.

²³ Trabalho realizado por Carlos Zorrinho – Coordenador Nacional da Estratégia de Lisboa e do Plano Tecnológico e Arminda Neves - Coordenadora Adjunta da Estratégia de Lisboa no âmbito das Estratégias de Lisboa – Portugal de Novo (*As Políticas da Europa – Res-Pública*, Maio 2009).

²⁴ O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), foi lançado pelo *Babson College* e pela *London Business School*, e é um programa de investigação que inclui avaliações anuais do nível de atividade empreendedora em vários países.

²⁵ Iniciado em 1999 em 10 países, este projeto tem vindo a expandir-se, sendo que, em 2004 contou com colaboração de 34 países e em 2006 de 39 países. O GEM tem três objetivos fundamentais: medir as diferenças ao nível de atividade empreendedora entre países; descobrir fatores que determinam os níveis de atividade empreendedora; identificar as políticas que promovam a atividade empreendedora.

²⁶ Em 2010, o GEM conta com a participação de 59 países. Portugal integra o grupo de países participantes, que inclui, também, pela primeira vez, a Região Autónoma dos Açores, no âmbito dos estudos regionais de empreendedorismo. O relatório GEM Portugal 2010 foca-se nos resultados obtidos para Portugal Continental.

Os autores caracterizam um país empreendedor como aquele que providencia oportunidades de negócio e infraestruturas para apoiar os novos empreendedores e impulsionar os seus negócios.

Para estes autores, existem dois tipos de empreendedores: os que atuam por necessidade, normalmente provenientes do desemprego, sendo a criação de uma nova empresa uma solução vista como única alternativa, e os que aproveitam a oportunidade que normalmente estão atentos às oportunidades que surgem no mercado.

No seu relatório de 2010 (GEM, 2010) definem empreendedorismo como “*qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou uma nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos (GEM,2010, p.4).*”

2.5. Caracterização de *Clusters* na Europa

Para Lucas (1988) o fomento da inovação e o rápido e robusto crescimento local que se verifica nas áreas de indústrias concentradas e de *clusters*, prende-se com o papel do capital humano universitário ou de formação superior, que se concentram nestes locais.

No relatório da UCPT (Documento de Trabalho nº 3), em muitos países, os *clusters* são vistos como um mecanismo importante para promover a competitividade, especialmente a nível regional, sendo que as políticas usadas diferem de país para país, devido à sua heterogeneidade e à grande variedade de eixos tais como o nível de agregação usado, a abordagem nacional ou regional, o espectro político - industrial, regional ou científico e tecnológico – e uma lógica de intervenção *bottom-up* ou *top-down*.

Na tabela seguinte (Tabela 5), retirada do mesmo documento, são identificados países com iniciativas que tendem a potenciar as relações do modelo “*Triple Helix*”²⁷, como o caso finlandês do *Finnish Centre of Expertise Programme*.

²⁷ A *Triple Helix* é um modelo alternativo para explicar o atual sistema de pesquisa no contexto social, no qual a universidade pode exercer um importante papel na inovação. É visto como um modelo analítico que agrega uma variedade de arranjos institucionais e modelos políticos para explicar suas dinâmicas (ETZKOWITZ & LEYDERSDORFF, 2000).

Há três variações de arranjos institucionais envolvendo as relações universidade-empresa-governo, abrangendo a *Triple Helix*. Essas variações do modelo refletem a evolução dos sistemas de inovação e o atual conflito a respeito do caminho a ser seguido pelos atores envolvidos no processo.

A *Triple Helix I* é uma configuração em que o Estado abarca as relações entre a academia e a indústria. É um modelo estático das relações universidade-empresa-governo que ocorre em uma situação histórica específica como, por exemplo, na antiga União Soviética e em países do Leste Europeu. Nesse arranjo, como afirmam Etzkowitz & Leydersdorff (2000), há apenas um pequeno espaço para iniciativas entre universidades e empresas, pois o Estado sobrepõe-se aos outros dois atores. Com este modelo a inovação é disseminada ao mesmo tempo em que é desencorajada.

Um segundo arranjo, o da *Triple Helix II*, é um modelo político, com esferas institucionais separadas com fortes limites dividindo-as e com relações altamente circunscritas entre essas esferas, tendo cada uma delas o seu papel totalmente definido.

Tabela 5 - Panorama de Políticas de *Clusters*

País/Ano de Início	Tipo de Política de <i>Cluster</i>	Importância da Política de <i>Cluster</i>	<i>Bottom-up</i> ou <i>Top-Down</i>
Finlândia 1996	Criada como um instrumento científico e tecnológico. Possui três tipos de políticas de <i>clusters</i> : Industrial – sectores e ministérios; Competências (agência TEKES) e regional	Ferramenta para análise, desenho e implementação de políticas que aumentam a competitividade internacional, nacional e regional. É usado em conjugação com outras políticas e ferramentas.	<i>Bottom-up</i> : Identificação e desenvolvimento. <i>Top-down</i> : Coordenação de políticas para o desenvolvimento.
Itália 1991	Redes Nacionais para políticas regionais de <i>clusters</i> . Em 1991 surgiu a legislação reconhecendo os distritos industriais. Em 1999 são definidos dois níveis – sistema produtivo local e distrito industrial. Têm sido produzidas medidas para o desenvolvimento de <i>clusters</i> , sendo a mais recente a do turismo.	Muito importante a nível nacional e regional.	<i>Bottom-up</i> .
Espanha 1991	A política de <i>cluster</i> é a nível regional como um instrumento de competitividade. Existem também programas regionais focados no desenvolvimento e dinamismo de redes.	Servem de desenvolvimento de sectores de acordo com as potencialidades regionais. Depois de identificadas as potencialidades são elaborados programas de execução.	<i>Bottom-up</i> e <i>Top-down</i> . Têm emergido muitos <i>clusters Bottom-up</i> mas com acompanhamento governamental.
Suécia 2003	Redes Nacionais para políticas regionais de <i>clusters</i> . Existe um programa nacional para o desenvolvimento do sistema de inovação e dos <i>clusters</i> , bem como programas regionais focados no desenvolvimento competitivo e dinâmico de redes.	Não tem uma política explícita. As regiões são responsáveis pela coordenação e ajustamentos das políticas para os vários sectores e exploram autonomamente novas oportunidades.	O governo facilita e estimula a emergência e crescimento dos <i>clusters</i> .
Portugal 1993	Não tem política ativa de <i>clusters</i> . Na década de 90 identificaram-se alguns potenciais <i>clusters</i> mas esta iniciativa perdeu força após alterações políticas. A temática foi depois retomada em 2001 com iniciativas em algumas áreas.	Volatilidade, fundamentalmente devido a mudanças políticas.	Ambas as iniciativas se iniciaram com <i>Top-down</i> onde se usavam os <i>clusters</i> como instrumento de mudança.

Fonte: Adaptado a partir de *Thematic Report clusters policies* (2003) e *Trend Chart Country Reports* (2003)

O documento de trabalho nº 3 da UCPT, identifica os seguintes *clusters* em Portugal no ano de 2001 (Tabela 6):

Tabela 6 - Clusters em Portugal

MEGA CLUSTERS	CLUSTER EFECTIVO OU POTENCIAL
Alimentação	Lacticínios; Carne – Pecuária sem terra; Horto – Pecuária sem terra; Vinho; Cerveja, refrigerantes e águas.
Habitat	Madeira e cortiça; Cerâmicas; Plásticos; Mecânica ligeira; Construção civil/Reconstrução urbana.
Moda	Têxtil e derivados; Calçado e artigos de couro.
Lazer	Turismo.
Mobilidade	Automóvel; Electromecânica/Material ferroviário.
Saúde e Serviços Pessoais	Serviços à família/Reabilitação/Saúde; Material médico hospital.
Informação e Entretenimento	Imprensa/Rádio e TV/Publicidade.

Fonte: PROINOV

O documento refere ainda que a fraca “*clusterização*” é uma das características estruturais da economia portuguesa, apesar da presença nas múltiplas atividades de *clusters* potenciais, grupos de sectores com fortes relações técnicas de fornecimentos intermédios e grupos de empresas. Adicionalmente, conclui que a atuação do Estado pode ter um efeito muito importante no seu desenvolvimento, nomeadamente ao nível da facilitação.

Em 2009, o Estado português constatando a importância estratégica e catalisadora do funcionamento cooperativo, da organização em rede e da exploração de vantagens que emergem do coletivo, lançou em 2009 o programa “Cooperar para melhor competir”, tema que será melhor desenvolvido no ponto 2.6 deste capítulo.

De acordo com o *European Programme for Urban Sustainable Development* (URBACT, 2011), a criação e desenvolvimento de *clusters* criativos são uma forma de desenvolver áreas

de baixa densidade, que permitirão desenvolvimentos a nível económico e social das regiões de menor dimensão. Tal será possível através do surgimento de atributos que, em geral, apenas fazem parte das grandes cidades, demonstrando assim como as indústrias criativas podem ser um promotor de crescimento e de desenvolvimento.

No mesmo documento (URBACT, 2011, p.8-9) é referido que:

“[...] desde 2002, que Óbidos implementou uma estratégia de desenvolvimento direccionada para a criatividade. O Município organiza um conjunto de eventos que atraem a atenção para a vila histórica. A organização de eventos abrange uma série de diferentes áreas, todas elas relacionadas com a criatividade: produção de conteúdos, cenografia, animação, música, design gráfico, marketing e publicidade, multimédia, criação artística e pesquisa cultural.”

2.6. Enquadramento português

O Estado português, constatando a importância estratégica e catalisadora do funcionamento cooperativo, da organização em rede e da exploração de vantagens que emergem do coletivo, lançou em 2009 o programa “Cooperar para melhor competir” (COMPETE, 2009), com o objectivo principal de apoiar as empresas portuguesas e melhorar a competitividade da economia.

A concretização deste objectivo foi realizada através da criação de Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC), que na área desta investigação se denominam como *clusters*, cuja definição dada pelo autor é :

“um conjunto coerente e estrategicamente justificado de iniciativas integradas num programa de ação, visando a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado económico, com uma implantação espacial de expressão nacional, regional ou local, iniciativas estas que estimulam a cooperação e o funcionamento em rede entre as empresas e entre estas e os outros atores relevantes para a estratégia – entidades de ensino e de I&DT, de formação, de assistência tecnológica, associações empresariais, entre outras.” (COMPETE, 2009, p.4).

Esta estratégia está direccionada para a mudança de perfil de especialização da economia portuguesa, tendo como base a aposta na inovação, na competitividade e na mudança de comportamentos e atitudes.

No processo de avaliação, reconhecimento e acompanhamento das EEC, processo este que é da responsabilidade da Autoridade de Gestão do COMPETE²⁸ – Programa Operacional Fatores de Competitividade, os *clusters* podem assumir duas configurações:

- Polos de Competitividade e Tecnologia (PCT), que se caracterizam pela forte orientação e visibilidade internacional cujos seus planos de ação estão fortemente ligados a atividades com elevado conteúdo em I&DT, inovação e conhecimento em sectores com forte potencial de crescimento.
- Outros *Clusters* (OC), onde se incluem os *clusters* de indústrias criativas, que também caracterizados pela inovação e orientados para as atividades do futuro, têm menos incidência em ciência e tecnologia e estão estrategicamente centrados num determinado sector de atividade ou território.

Neste programa foram identificados os seguintes *clusters* para Portugal:

- Polo de Competitividade e Tecnologia – *Engineering & Tooling*
- Polo de Competitividade e Tecnologia das Indústrias da Mobilidade
- Polo de Competitividade e Tecnologia das Indústrias da Refinação Petroquímica e Química Industrial
- Polo das Tecnologias de Produção – PRODUTECH
- Polo de Competitividade e Tecnologia da Energia
- Polo de Competitividade e Tecnologia das Indústrias de Base Florestal
- Polo de Competitividade e Tecnologia Agroindustrial: Alimentos, Saúde e Sustentabilidade
- Polo de Competitividade e Tecnologia do Turismo
- Polo de Competitividade e Tecnologia da Informação, Comunicação e Electrónica – TICE.PT
- Polo de Competitividade e Tecnologia da Moda
- Polo de Competitividade e Tecnologia da Saúde – *Health Cluster Portugal*
- *Cluster* das Empresas de Mobiliário de Portugal
- *Cluster* Habitat Sustentável
- *Cluster* da Pedra Natural

²⁸ COMPETE - Integrado no QREN, o COMPETE - Programa Operacional Fatores de Competitividade - visa criar dinâmicas alinhadas para um objectivo comum: a melhoria sustentada da competitividade da economia no quadro de um desafio europeu e global. Para este designio contribui a combinação de fatores de competitividade que possam fortalecer a iniciativa empresarial como a I&DT, a inovação e a redução de custos de contexto através de uma Administração Pública de maior qualidade. Com recursos fortemente concentrados em torno destas prioridades; com prazos de decisão ajustados às necessidades reais dos agentes económicos; com regras claras e bem definidas de ampla divulgação, e com objectivos e metas qualificados, o COMPETE desafia as empresas, as associações empresariais, as entidades do Sistema Científico e Tecnológico e a Administração Pública, para um objectivo partilhado: criar um Portugal mais competitivo e mais moderno. Disponível através do site: <http://www.pofc.qren.pt/compete>.

- *Cluster Agroindustrial do Centro*
- *Cluster Agroindustrial do Ribatejo*
- *Cluster dos Vinhos da Região Demarcada do Douro*
- *Cluster do Conhecimento e da Economia do Mar*
- *Cluster da Industrias Criativas da Região Norte de Portugal*

Dentro do tema desta investigação, este último *cluster* reconhecido, tem como missão contribuir para que o Norte do país seja reconhecido como a “Região Criativa de Portugal”, concebendo e implementando um modelo de governação adequado, com vista ao reforço da massa crítica do capital criativo da região, considerando três eixos estratégicos:

- *Capacidade e Empreendedorismo criativo;*
- *Crescimento dos negócios criativos;*
- *Atratividade dos lugares criativos.*

Para o autor do documento, o *cluster* de indústrias criativas, com intervenção no Norte de Portugal, trabalha coletivamente para a afirmação da Região Norte do país como um lugar empreendedor, criativo e dinâmico.

Em 27 de Fevereiro de 2012, a Autoridade de Gestão do COMPETE, publicou a tipologia de *Clusters* e o enquadramento sectorial (CAE 29) e territorial (NUTS 30) para o reconhecimento e enquadramento nas Estratégias de Eficiência Coletiva (EEC) – *Clusters* (Tabela 7) e as tipologias de Investimento elegíveis por EEC e por áreas de intervenção (Tabela 8) identificando os seguintes requisitos no que se refere às indústrias criativas – EEC *Cluster*:

²⁹ A Classificação Portuguesa de Atividades Económicas - CAE Rev. 3 foi disponibilizada e aprovada pela 327ª Deliberação do Conselho Superior de Estatística, de 19 de março de 2007 e pelo decreto-lei nº 381/2007, de 14 de novembro, de acordo com o Regulamento (CE) nº 1893/2006, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 20 de dezembro de 2006. Este determina (Art.º 8, ponto 2) que "as estatísticas relativas às atividades económicas, realizadas a partir de 1 de janeiro de 2008 serão produzidas, pelos Estados-membros, usando a NACE-Rev.2 ou uma nomenclatura nacional dela derivada".

³⁰ As **NUTS** (Nomenclaturas de Unidades Territoriais - para fins Estatísticos) designam as sub-regiões estatísticas em que se divide o território dos países da União Europeia, incluindo o território português. De acordo com o Regulamento (CE) n.º 1059/2003 do Parlamento Europeu e do Conselho de 26 de Maio de 2003, relativo à instituição de uma Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas (NUTS), estas estão subdivididas em 3 níveis: NUTS I, NUTS II e NUTS III. O **Norte** ou **Região Norte** é uma região ou unidade territorial para fins estatísticos de nível II (NUTS II), de Portugal, que compreende os distritos de Viana do Castelo, Braga, Porto, Vila Real e Bragança, e parte dos distritos de Aveiro, Viseu e Guarda. Limita a norte e a leste com Espanha (Galiza e Castela e Leão, respectivamente), a sul com a Região Centro e a oeste com o Oceano Atlântico.

Tabela 7 - Enquadramento Sectorial e Territorial – Tipologia de Clusters

EEC - Cluster	Âmbito Setorial				Âmbito Territorial
	CAE	Atividades nucleares	CAE	Atividades de suporte	
Cluster das Indústrias Criativas na Região do Norte	58110	Edição de livros	18110	Impressão de jornais	NUTS II Norte
	58130	Edição de jornais	18130	Actividades de preparação da impressão e de produtos media	
	58140	Edição de revistas e outras publicações	18140	Encadernação e actividades relacionadas	
	59110	Produção de filmes, de videos e de programas de televisão, gravação de som e de edição de música	18200	Reprodução de suportes gravados	
	59120	Actividades técnicas de pós-produção para filmes, videos e programas de televisão	26702	Fabricação de material fotográfico e cinematográfico	
	59130	Distribuição de filmes, de videos e de programas de televisão	72200	Investigação e desenvolvimento das ciências sociais e humanas	
	59140	Projectção de filmes e de videos	74300	Actividades de tradução e interpretação	
	59200	Actividades de gravação de som e de edição de música	79900	Outros serviços de eservas e actividades relacionadas	
	60100	Actividades de rádio			
	60200	Actividades de televisão			
	62010	Actividades de programação informática			
	71110	Actividades de arquitectura			
	74100	Actividades de design			
	74200	Actividades fotográficas			
	90010	Actividades das artes do espectáculo			
	90020	Actividades de apoio ás artes do espectáculo			
	90030	Criação artística e literária			
	90040	Exploração de salas de espectáculos e actividades conexas			
	91020	Actividades dos museus			
	91030	Actividades dos sítios e monumentos históricos			
93293	Organização de actividades de animação turística				

NOTA: Nos CAE 60100, 60200, 90040 e 93293 Exclusivo para candidaturas no âmbito do SI Qualificação PME e SI I&DT que incorporem atividades consideradas de importante valor acrescentado/ inovação em termos de criatividade e cultura e para EEC-Clusters reconhecidas ao abrigo do no 3 do art. 8º do Regulamento do Sistema de Incentivos Qualificação PME e do no 3 do art. 7º do Regulamento do Sistema de Incentivos I&DT.

Fonte: Autoridade de Gestão do COMPETE – Programa Operacional, Fatores de Competitividade. – QREN, Fev2012

Tabela 8 - Tipologias de Investimento Elegíveis por EEC-Cluster e por Áreas de Intervenção

EEC Cluster	Produção de novos bens e serviços ou melhorias significativas da produção <small>(alínea a) do nº 1 do artigo 5º do Reg SI Inovação)</small>	Adopção de novos, ou significativamente melhorados, processos ou métodos de fabrico, de logística e distribuição, bem como métodos organizacionais ou de marketing <small>(alínea b) do nº 1 do artigo 5º do Reg SI Inovação)</small>	Criação de empresas dotadas de recursos qualificados ou que desenvolvam atividades em sectores de fortes dinâmicas de crescimento – Empreendedorismo Qualificado <small>(alínea d) do nº 1 do artigo 5º do Reg SI Inovação)**</small>
Cluster das Indústrias Criativas na Região Norte	Produção de equipamentos técnicos e específicos à produção nos sectores do audiovisual, de serviços de arquitetura, produção e distribuição de conteúdos e publicidade;	Adopção de processos/métodos de produção e métodos organizacionais inovadores resultantes de I&D que promovam a eficiência e produtividade nos 4 subsectores estratégicos: Arquitetura, Software, Design e Audiovisual;	Empresas de negócios inovadores a atuar nas áreas da arquitetura, audiovisual, software de entretenimento e design;
	Fabrico de software inovador especializado para os seguintes subsectores das indústrias criativas: Arquitetura, Design e Audiovisual;	Novos processos de suporte à gestão de empresas do sector das indústrias criativas e à contabilização e gestão de copyright e royalties;	Empresas qualificadas de produção de conteúdos que tenham como objetivo atrair clientes no mercado externo para realizarem e desenvolverem projetos criativos na Região.
	Desenvolvimento de novos produtos e serviços que capazes de alavancar a economia criativa da região através do suporte ao empreendedorismo criativo/ apoio à gestão; à transformação de ideias em negócios e ao incremento das competências da Região.	Novas abordagens de marketing e comercialização orientadas para a internacionalização;	
		Implementação de novas plataformas e soluções para distribuição de conteúdos e produtos criativos; Desenvolvimento de novos modelos de negocio, nomeadamente os enquadráveis na economia digital, que constituam inovação na economia criativa.	

NOTA: ** Aplicável no âmbito dos AAC Inovação Produtiva – criação de empresas - e Empreendedorismo Qualificado.

Fonte: Autoridade de Gestão do COMPETE – Programa Operacional, Fatores de Competitividade – QREN, Fev2012

CAPÍTULO III

Metodologia da Investigação

3. Metodologia da investigação

Neste capítulo será efectuada a apresentação da metodologia utilizada neste trabalho de investigação para dar resposta aos objectivos definidos.

A resposta à pergunta de partida pela validação das hipóteses levantadas será o principal objectivo desta investigação, utilizando como recursos, métodos qualitativos e quantitativos através de inquéritos e de uma entrevista semiestruturada às empresas residentes e ao dinamizador do LXFactory, como caso de estudo escolhido neste trabalho.

Será feita uma apresentação de como foi desenvolvido o questionário, estrutura e variáveis em investigação, o resultado do pré-teste realizado, assim como uma descrição da população alvo.

3.1. Questão de partida e objectivos da investigação

Para a concretização do objectivo geral desta investigação - Identificar os fatores determinantes e as características dos *clusters* criativos e analisar o seu papel na dinamização do empreendedorismo - e com fundamentação na revisão da literatura específica realizada, colocou-se a seguinte **pergunta de partida**:

Quais os principais fatores que caracterizam os clusters criativos e qual o seu papel na dinamização do Empreendedorismo?

A formulação de hipóteses é uma forma de tentar responder ao problema levantado pelo tema escolhido para a pesquisa. Uma hipótese é uma previsão e serve como diretriz para uma pesquisa e que nos encaminha para a tentativa de explicação do fenómeno em estudo (Sampieri et al., 2006). A formulação das hipóteses, provém, principalmente da pesquisa de teorias encontradas na revisão bibliográfica de autores de referência e da observação de fenómenos da realidade.

Para responder à questão de partida “*Quais os principais fatores que caracterizam os clusters criativos e qual o seu papel na dinamização do Empreendedorismo?*” e com base nos objectivos específicos deste estudo, foram levantadas as seguintes hipóteses: (i) H1 - O LXFactory é um *cluster* de indústria criativa; (ii) H2 - O LXFactory como *cluster* de indústria criativa é dinamizador de empreendedorismo; (iii) H3 - A sustentabilidade económica e financeira dos empreendedores do LXFactory está dependente dos apoios governamentais, políticas regionais e do papel “motivador” dos responsáveis pelo *cluster* criativo; (iv) H4 - O estímulo ao empreendedorismo criativo surge como uma oportunidade e

não como uma solução.

Assim, as hipóteses levantadas correspondem aos 4 objectivos desta investigação:

- Validar o LXFactory com *cluster* de indústria criativa;
- Comprovar a capacidade dinamizadora de empreendedorismo do LXFactory como *cluster* de indústria criativa;
- Perceber até que ponto a sustentabilidade económica e financeira dos empreendedores do LXFactory está dependente dos apoios governamentais, políticas regionais e do papel “motivador” dos responsáveis pelo *cluster* criativo.
- Comprovar que o estímulo ao empreendedorismo criativo dos empreendedores do LXFactory surge como uma oportunidade e não como uma solução.

Os primeiros 3 objectivos surgem principalmente da pesquisa de teorias identificadas na revisão bibliográfica de autores de referência. O quarto objectivo provém da necessidade de verificar, tendo em conta o momento atual em que vive a economia portuguesa e mundial, que a origem dos negócios criativos do LXFactory se deve às características distintivas dos empreendedores criativos como oportunidade e não de uma solução, permitindo assim uma melhor interpretação dos resultados finais desta investigação ajustando assim as conclusões retiradas, tendo em conta, ou não, esse fator económico que o país vive onde o desemprego tem sido uma realidade não displicente.

3.2. Caso de estudo

Pelos motivos e fatores apresentados anteriormente neste estudo, revelou-se importante e oportuno estudar as determinantes e as características dos *clusters* criativos e analisar o seu papel na dinamização do empreendedorismo em Portugal, pelo que o estudo do LXFactory em Lisboa, como exemplo de um *cluster* de indústrias criativas, se apresentou como um bom caso de estudo para a persecução dos objectivos pretendidos.

Foi em 1846 que foram construídas em Alcântara as instalações fabris da Companhia de Tecidos Lisbonenses, um dos mais importantes complexos fabris de Lisboa.

Os 23.000 m² de ocupação foram ocupados nos anos subsequentes pela Companhia Industrial de Portugal e Colónias, pela tipografia Anuário Comercial de Portugal e uns anos mais tarde pela Gráfica Mirandela, que foi a última indústria a ocupar aquelas instalações.

“A antiga Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense é desde 2007 uma ilha de criatividade e bom senso plantada no coração de Alcântara. Uma referência, a geografia, botânica e anatomia em apenas uma frase mostra as

várias maneiras com que se pode definir um espaço onde as empresas, agências, ateliers e galerias parecem surgir que nem cogumelos. Daí que não seja descabido, por exemplo, chamar-lhe uma estufa micológica a céu aberto.”(Jornal i em 26Mai2011)³¹

Hoje, as instalações de Alcântara estão ocupadas pela LXFactory, na forma de uma “ilha criativa” que tem sido cenário de um diverso leque de acontecimentos nas áreas da moda, publicidade, comunicação, multimédia, arte, arquitetura, música, etc., gerando uma dinâmica que tem atraído inúmeros visitantes a (re)descobrir esta zona de Lisboa.

Na LXFactory vive-se um ambiente industrial criativo. Uma fábrica de experiências onde se torna possível intervir, pensar, produzir, apresentar ideias e produtos inovadores.

“Lisbon’s metamorphosis comes vividly to life at LXFactory (Rua Rodrigues de Faria, 103); a disused manufacturing complex housing young architecture firms, Internet start-ups, boutiques and cozy cafés. Housed in a hangar like space that’s filled with enormous old printing machines, LerDevagar is packed from floor to soaring ceiling with new and used books (many in English) on everything from Madeira architecture to Jack the Ripper. The Shelves of Organii display organic cosmetics by Meyeco, a speciality Portuguese brand, and other international cult Labels. For a snack, hit Laudeau, which produces only one thing – devilishly good chocolate cake.” (The New York Times, January 27, 2011)

Com base na informação recolhida, quer pela empresa responsável e dinamizadora do espaço LXFactory, quer pela observação realizada no local, atualmente estão sediadas nas instalações de Alcântara com atividade regular, 96 empresas com atividades diversificadas como por exemplo arquitetura, música, representação, design, eventos, fotografia, moda, artes plásticas, propriedade intelectual, restauração e serviços entre outras.

Tomando como modelo o relatório apresentado pela Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo em 2011, onde é apresentada uma divisão e classificação das indústrias criativas por sectores de atividade, o enquadramento sectorial (Tabela 8) da Autoridade de Gestão do COMPETE publicada em 2012 e os dados recolhidos pelos 96 residentes do LXFactory, verifica-se que apenas 9 empresas, menos de 10%, não estão diretamente enquadradas no sector criativo sendo empresas ligadas ao ramo alimentar (restauração), empresas comerciais, uma organização IPSS e uma ONG.

³¹ In <http://www1.ionline.pt/conteudo/125791-lx-factory-open-day-venha-conhecer-linha-montagem-mais-criativa-lisboa>

Apesar do ramo alimentar não estar enquadrados no sector criativo, dentro dos serviços de restauração encontram-se vários exemplos de criatividade ligada à gastronomia, através da confecção e apresentação dos seus pratos.

3.3. Desenvolvimento do questionário

O questionário foi construído tendo em conta as necessidades de informação observadas na revisão bibliográfica realizada e a sua validação no caso de estudo em causa. Para responder às hipóteses correspondentes aos objectivos descritos no ponto 3.1., foi elaborado um questionário, para o qual se construiu um quadro conceptual como esquema orientador da concepção teórica, que identifica os aspectos que influenciam a situação, no caso concreto os *clusters* de indústrias criativas, organizando de forma lógica e integradora as diversas variáveis e a dinâmica da situação em investigação.

O questionário está organizado em 12 secções melhor descritas na figura que se segue (Figura 5 e Tabela 9).

Figura 5 - Estrutura do questionário

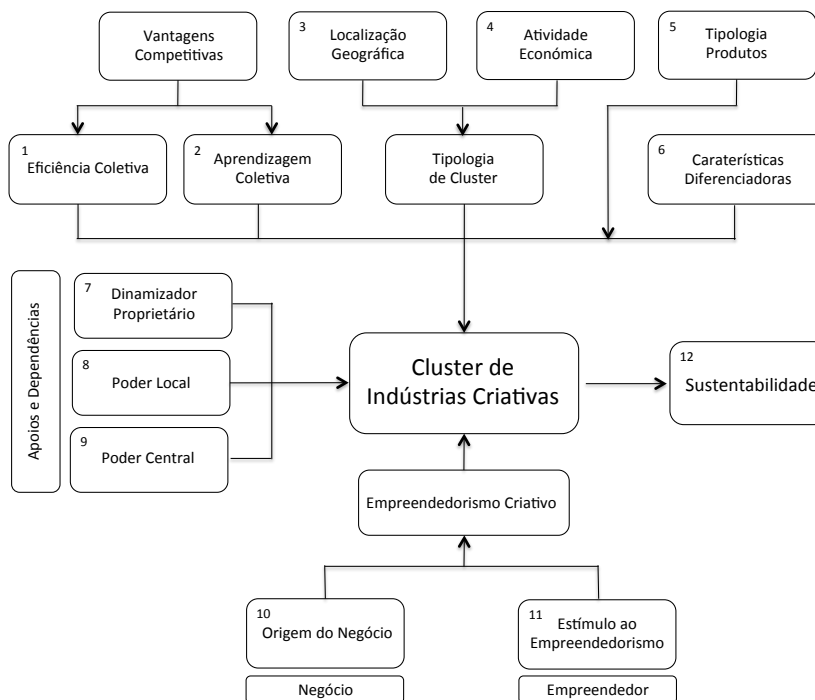


Tabela 9 - Relacionamento das questões com as variáveis em investigação

VARIÁVEIS		QUESTÕES
1	Vantagens Competitivas	Eficiência Coletiva
2		Aprendizagem Coletiva
3	Localização Geográfica	Tipologia de <i>Cluster</i>
4	Atividade Económica	
5	Tipologia de Produtos	
6	Características Diferenciadoras	
7	Apoios e Dependências	Dinamizador/Proprietário
8		Poder Local
9		Poder Central
10	Origem do Negócio	Empreendedorismo Criativo
11	Estímulo ao Empreendedorismo	
12	Sustentabilidade	

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela que se segue apresenta a relação existente entre as questões colocadas e as hipóteses formuladas no ponto 3.1. (Tabela 10):

Tabela 10 - Relacionamento das questões com as hipóteses levantadas

Hipóteses	Questões	Temas
H1 <i>O LXFactory é um cluster de indústrias criativas</i>	1.4	Caracterização das empresas – Setor criativo (CCRLVT,2011)
	1.3	Atividade económica
	2.4	Características diferenciadoras (NESTA, 2003)
	2.3	Vantagens Competitivas: Eficiência e Aprendizagem Coletiva
	2.5	
	2.6	
2.7		
4.1		
H2 <i>O LXFactory com cluster de indústrias criativas é dinamizador de empreendedorismo</i>	3.1	Dinamização de empreendedorismo
	3.3	Origem do empreendedorismo
H3 <i>A sustentabilidade económica e financeira dos empreendedores do LXFactory está dependente dos apoios dos dinamizadores do cluster (LXFactory, Lda.), Poder Local e Poder Central</i>	2.8	Dependência
	5.2	Sustentabilidade e crescimento
	4.2	
H4 <i>O estímulo ao empreendedorismo criativo surge como uma oportunidade e não como solução</i>	5.1	Estímulo ao empreendedorismo e características do empreendedor

Fonte: Elaborada pelo autor

O questionário foi desenvolvido através de questões fechadas, de resposta múltipla ou de seleção, facilitando assim a escolha dos inquiridos, redução de tempo de resposta e facilitar a codificação e tratamento estatístico dos dados através do programa de software de análise estatística SPSS.

Foi adicionada a opção ‘Outros...’ em 6 questões com a possibilidade de resposta aberta tendo como objectivo a identificação de outras novas variáveis não detectadas ou percebidas na revisão bibliográfica realizada e que não tenham sido referidas no pré-teste.

Foi utilizada em nove questões, uma escala de *Likert*³² de 5 pontos. Assim, nas questões 2.3, 2.5, 2.8, 4.2 e 5.1, 1 significa ‘nada importante’ e 5 ‘extremamente importante’; na questão 2.4, 1 significa ‘discordo totalmente’ e 5 ‘concordo totalmente’; na questão 2.6, 1 significa ‘nenhum benefício’ e 5 ‘benefício elevado’; nas duas questões finais, 5.2.1, 1 significa ‘fraca’ e 5 ‘elevada’ e 5.2.2 onde 1 significa ‘elevada probabilidade’ e 5 ‘nenhuma probabilidade’.

O questionário realizado (Apêndice 2) foi organizado em 5 grupos de questões, tendo-se tido o cuidado de agrupar as questões de forma a que o inquirido se apercebesse da lógica do questionário e do encaminhamentos das questões para os objectivos a que se propunha, e não apenas com vista ao tratamento estatístico, pelo que, algumas das questões de grupos diferentes, conforme se verifica nas tabelas 9 e 10, serão agrupadas para verificação das hipóteses levantadas, pelo que iremos justificar a sua apresentação na óptica do inquirido e não do tratamento estatístico pretendido.

O 1º grupo de questões destina-se à recolha de dados que melhor identifiquem o inquirido possibilitando assim, para além de uma caracterização demográfica, uma identificação por tipologia de empresa e dimensão em número de colaboradores.

O 2º grupo de questões tem como objectivo analisar a relação existente entre o inquirido e o LXFactory permitindo observar os fatores de escolha como a localização, as possíveis vantagens competitivas de eficiência e de aprendizagem coletiva assim como detectar a presença das características distintivas das indústrias criativas.

O 3º grupo de questões permitirá identificar o tipo de empreendedor, as suas características e os apoios que necessitou para a abertura e desenvolvimento do seu negócio assim como o grau de dependência face ao dinamizador, poder local e poder central.

³² A **escala Likert** ou **escala de Likert** é um tipo de escala de resposta psicométrica habitualmente usada em questionários, sendo atualmente a escala mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário com questões baseadas nesta escala, os inquiridos especificam o seu nível de concordância com as afirmações. O nome desta escala deve-se à publicação de um relatório explicativo do seu uso por Rensis Likert.

Com as questões do 4º grupo será possível observar o grau de percepção das empresas residentes do LXFactory face às medidas e ações tomadas pela empresa responsável pela dinamização do espaço e a importância das atuais instalações e dos apoios administrativos e serviços partilhados para a fixação e atração de novos empreendedores.

O 5º e último grupo de questões permitirá identificar o que estimulou o empreendedor residente no LXFactory a tomar a decisão de criar o seu próprio negócio, a sua caracterização como empreendedor e de uma forma direta, avaliar a percepção quanto à continuidade do seu negócio no espaço LXFactory, condição fundamental para a sustentabilidade do projeto LXFactory.

Procurou-se que as questões fossem feitas de uma forma simples e clara de modo a evitar mais do que uma interpretação, minimizando a criação de dúvidas na sua resposta e conseguir uma maior assertividade na sua análise, tendo-se para isso realizado um pré-teste.

No início do questionário foi colocada uma pequena introdução que permite ao inquirido perceber a finalidade do inquérito e conhecer a duração prevista para o seu preenchimento. No final, uma mensagem de agradecimento pela colaboração prestada.

Para se poder cruzar a informação e avaliar o impacto das ações que a LXFactory têm tido nos residentes, elaborou-se um questionário idêntico ao geral apenas para ser respondido pelo responsável da empresa, com o objectivo de conseguir observar a diferença entre a intensão das ações e a percepção dos empreendedores do LXFactory dessas ações.

Neste segundo questionário, para além das questões de identificação e caracterização da empresa (Grupo I), foram replicadas as questões 2.3, 2.5, 2.6, 2.7, 2.8, 4.1, 4.2 e 5.2 do questionário geral.

Este questionário, dirigido ao responsável do LXFactory, foi respondido com a presença do investigador. Adicionalmente, foi realizada uma entrevista semiestruturada ao responsável/dinamizador, com a finalidade de se obter mais informações consideradas de menor importância mas que poderiam ser úteis para a consecução dos objectivos propostos nesta investigação.

Os principais objectivos desta entrevista foram:

- Entender a estrutura funcional do grupo Mainside, S.A.;
- Conhecer alguns pormenores relevantes ocorridos durante a constituição do LXFactory;

- Conhecer a visão do responsável do projeto;
- Conhecer em traços gerais a estratégia inicial e futura para o projeto;
- Ter uma ideia geral da percepção do dinamizador em relação à situação atual do *cluster*.

3.3.1. Pré-teste

Foi realizado um pré-teste do questionário no dia 2 de abril de 2012, com o objectivo de (i) avaliar possíveis erros de dactilografia; (ii) avaliar a clareza e simplicidade das questões, de forma a evitar interpretações diferentes da que se pretendia; (iii) detectar novas variáveis não percebidas ou inexistentes na revisão bibliográfica realizada e; (iv) medir o tempo de resposta necessário para o total preenchimento do questionário.

Foram selecionadas 5 pessoas de diferentes empresas residentes no LXFactory que, para além de desempenharem funções de gerentes nas respectivas empresas, conhecessem a realidade do LXFactory e que tivessem um conhecimento pessoal elevado do responsável da empresa onde trabalham (Empreendedor) a quem era dirigido o inquérito final.

Do pré-teste realizado, surgiram as seguintes alterações:

A questão 2.5 – “Avalie a importância dos seguintes fatores, relativos à localização no LXFactory, no crescimento do seu negócio”, foi rectificada para “Avalie a importância dos seguintes fatores, relativos à sua localização no LXFactory, no crescimento do seu negócio”.

Na mesma questão foram alteradas a maioria das afirmações, invertendo o contexto das frases de negativo para neutro conforme tabela seguinte (Tabela 11):

Tabela 11 - Alterações realizadas na questão 2.5 do inquérito

Onde se lia	Passou a ler-se
Taxa de serviços elevada	Taxa de serviços
Problemas de relacionamento com o proprietário	Relacionamento com o proprietário
Problemas de segurança	Sentimento de segurança
Falta de qualidade das instalações	Qualidade das instalações
Falta de acessibilidade	Acessibilidade
Horário não adequado	Horário de funcionamento
Limpeza do local fraca	Limpeza do local

Fonte: Elaborado pelo autor

Na questão 3.3 foi acrescentada a questão da evolução do número de colaboradores desde a instalação da empresa no LXFactory, na tentativa de se conseguir apurar de uma forma

estatística qual a evolução da “Empregabilidade”, após a entrada para o LXFactory.

A questão 4.1 – “Indique o grau de concordância (sempre que aplicável) com as seguintes afirmações:” foi alterada para “Na sua opinião, através das suas atividades, os promotores do LXFactory:” tendo sido alteradas as hipóteses de resposta de uma escala de *Likert* de 1 a 5 para respostas tipo dicotomia Sim/Não, tendo as afirmações também sofrido alterações conforme tabela seguinte (Tabela 12):

Tabela 12 - Alterações realizadas na questão 4.1 do inquérito

Onde se lia	Passou a ler-se
Promover ligações formais...	Estabelecem ligações formais...
Promover a formação e o conhecimento...	Promovem a formação e o conhecimento...
Assegurar serviços...	Asseguram serviços...
Promover relações de transferência...	Estabelecem relações de transferência...
Apoiar o desenvolvimento ...	Apoiam o desenvolvimento...
Tornar o LXFactory...	Tornam o LXFactory...
Qualificar a imagem do local...	Qualificam a imagem do local...
Criar oportunidades...	Criam oportunidades...
Promover a competitividade...	Promovem a competitividade...
Promover canais de comunicação...	Implementam canais de comunicação...
Atuar como um mecanismo...	Atuam como um mecanismo...
Apoiar o acesso...	Apoiam o acesso...
Promover o intercâmbio...	Promovem o intercâmbio...
Promover contactos e visitas	Promovem novos contactos e visitas
Editar jornais/revistas locais	Editam jornais/revistas locais
Promover Seminários	Promovem/Organizam seminários

Fonte: Elaborado pelo autor

Adicionalmente foi também acrescentada mais uma afirmação sugerida por 3 dos 5 inquiridos:

“Implementam políticas de acolhimento aos novos residentes do LXFactory”.

Por último, na questão 5.2 – ‘Como qualifica (em grau de importância) as seguintes afirmações:’ passou a ler-se ‘Qualifique as seguintes afirmações:’, onde a escala de respostas de *Likert* que era comum às duas sub-questões passou a ser diferente, mantendo-se a escala de 1 a 5 sendo que para a primeira 1 passou a significar ‘fraco’ e 5 ‘elevado’ e para a segunda 1 ‘reduzida probabilidade’ e 5 ‘elevada probabilidade’.

3.4. População alvo

O censo foi o processo utilizado para a recolha da informação necessária para a investigação dado tratar-se da enumeração completa dos elementos da população (Malhotra, 2010).

Sendo a população o conjunto de todos os elementos que têm em comum alguma característica de interesse para o estudo em causa, para esta investigação, a população alvo foi a totalidade dos negócios estabelecidos dentro do LXFactory e que tivessem ou aparentassem ter uma atividade regular no local. A população é constituída por empresas e indivíduos com atividade fiscal aberta como empresários em nome individual para além da empresa LXFactory, Lda. que é a proprietária e responsável pela dinamização do espaço.

3.5. Trabalho de campo – recolha de dados

O inquérito foi realizado em duas etapas, tendo a primeira sido realizada apenas aos responsáveis da LXFactory, Lda., acompanhado de uma entrevista semiestruturada nas suas instalações em Lisboa em 28 de Março de 2012.

O inquérito foi preenchido na presença do investigador, proporcionando a possibilidade de recolha de informação adicional e de interesse para a investigação através da entrevista realizada em simultâneo.

A 2ª etapa foi realizada durante 3 semanas, entre os dias 2 e 14 de Maio de 2012, tendo a entrega e a recolha do inquérito (Tabela 13) sido feita pessoalmente e em mão a todos os inquiridos pelo investigador. Na ato da recolha, devido à dimensão limitada da amostra, para evitar erros de preenchimento ou ausências de resposta a questões, todos os inquéritos foram verificados e validados no ato de recepção, e nos casos em que se justificava, complementados na presença do entrevistador, evitando assim a presença de inquéritos não válidos e/ou com dados omissos.

Tabela 13 - Datas da realização do inquérito

1ª Semana		2ª Semana		3ª Semana	
ENTREGA	RECOLHA	ENTREGA	RECOLHA	ENTREGA	RECOLHA
02MAI2012		07MAI2012	07MAI2012		14MAI2012
04MAI2012	04MAI2012	08MAI2012	08MAI2012		
			11MAI2012		

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6. Métodos estatísticos

No presente trabalho, dada a preponderância de variáveis do tipo nominal e ordinal, são utilizadas representações tabulares em que se apresentam frequências absolutas, relativas e acumuladas.

Na análise das respostas relativas às escalas de *Likert* são usadas estatísticas descritivas, como a média, mediana, intervalo de confiança para a média a 95% e desvio padrão.

Adicionalmente, usam-se testes de hipóteses, como teste t e o teste de Friedman para k amostras emparelhadas. Mais especificamente, o teste t foi usado para testar a igualdade no valor médio das respostas das empresas residentes no LXFactory e a avaliação do promotor e o teste de Friedman permitiu avaliar a igualdade da importância atribuída a um conjunto de itens disponibilidades pela LXFactory, Poder Local e Poder Central na sustentabilidade económica e financeira dos empreendedores do LXFactory.

Por fim, com o objetivo de análise das características do empreendedor recorreu-se à Análise Fatorial com rotação varimax. Para verificar a adequabilidade da análise fatorial, nomeadamente para aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise fatorial, usaram-se os seguintes procedimentos estatísticos: (i) Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)³³ e (ii) Teste de Bartlett³⁴. Para a seleção do número de fatores foi analisado o *scree plot*, onde os pontos no maior declive são indicativos do número adequado de componentes a reter e considerado o critério de Kaiser, pelo qual se escolhem os fatores cuja variância explicada é superior a 1.

³³ O KMO (medida de adequação da amostra) é um índice utilizado para avaliar a adequação da análise fatorial. Compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis e varia entre 0 e 1. Valores elevados do KMO (entre 0,5 e 1,0) indicam que a análise fatorial é adequada; valores inferiores a 0,5 indicam que a análise fatorial não é adequada (na medida em que existe uma correlação muito fraca entre as variáveis).

³⁴ O teste de esfericidade de Bartlett testa a hipótese da matriz de correlações ser a matriz identidade, caracterizada por um determinante igual a um.

CAPÍTULO IV

Apresentação e Análise de Resultados

4. Apresentação e análise de resultados

Neste capítulo iremos apresentar e analisar os resultados obtidos com o tratamento dos dados recolhidos nos inquéritos realizados, da entrevista e pela observação direta feita no local.

O capítulo está repartido em 5 pontos:

1. Caracterização do espaço LXFactory;
2. Perfil das empresas e empresários inquiridos;
3. Validação das quatro hipóteses de investigação;
4. Entrevista semiestruturada ao responsável/dinamizador do LXFactory;
5. Avaliação do grau de perceção dos residentes do LXFactory e da empresa dinamizadora do local;
6. Comparação dos resultados apurados com estudos anteriores.

4.1. Caracterização do espaço LXFactory

O LXFactory está implantado em Alcântara, zona antiga e ribeirinha de Lisboa, nas antigas instalações inicialmente ocupadas pela Companhia de Tecidos Lisbonenses e no final pela Gráfica Mirandela, um dos mais importantes complexos fabris da cidade, construídas em 1846, ocupando um espaço total de 23.000m² repartidos por 10 edifícios de 1 a 5 pisos (Apêndice 3).

Trata-se de um aglomerado onde residem atualmente cerca de 100 empresas com contrato direto de arrendamento com a LXFactory, Lda., e que recebe diariamente, por trabalho direto e indireto mais de 1300 pessoas, também devido à existência de uma empresa *coworking*³⁵ onde são partilhados espaços de trabalho com profissionais independentes e microempresas, num regime de subarrendamento, funcionando essencialmente como um espaço para *start-ups*, geralmente recém-criadas, ou em fase de desenvolvimento e pesquisa de mercados. Atualmente, a CoworkLisboa conta com cerca de 30 microempresas/empresários em regime permanente de rotação.

O aumento do ruído na zona e o aumento provocado no trânsito e na dificuldade cada vez maior de se encontrar um estacionamento para o automóvel particular, justificou em Agosto de 2011 uma atuação por parte da Provedoria de Justiça que sugeriu à Câmara Municipal de Lisboa a ponderação da necessidade de um regulamento municipal específico para espaços

³⁵ *Coworking* é um estilo de trabalho que envolve um ambiente de trabalho partilhado, por vezes num mesmo escritório, mas com atividade diferentes e independentes. Ao contrário de um ambiente típico de escritório, os *coworking* normalmente não são empregados da mesma organização.

que concentrem vários estabelecimentos, como o LXFactory, tendo em conta que “*não deve ser ignorada a importância do espaço para as indústrias culturais e para a vida recreativa da cidade, com a vantagem de requalificar espaços antigos e obsoletos*”³⁶.

Conforme revisto na literatura no Capítulo II desta dissertação, Kim (2007) refere que, para a economia criativa, a cultura e a arte são os seus principais ingredientes e que estes contribuem fortemente para a qualidade e competitividade dos centros urbanos, revitalizando-os, ao mesmo tempo que a diversidade e concentração de talentos permite ao local onde estão implantados uma posição mais forte e uma maior riqueza, pois a diversidade é um elemento crucial para o espaço criativo.

4.2. Perfil das empresas inquiridas

Para a consecução dos objectivos propostos, é fundamental numa primeira análise, apresentar uma caracterização das empresas residentes no LXFactory.

Nos dados recolhidos do inquérito, verificou-se que 54 empresas, representando 84,4% dos inquiridos, têm a Indústria Criativa como principal atividade. Adicionalmente, 50% das empresas têm na sua oferta produtos criativos e/ou produtos de design. Os produtos tecnológicos são os menos representativos das 3 classes de produtos apresentadas, representando 18,8% da amostra. Por último, verifica-se que 46,9% das empresas comercializam também outros tipos de produtos não ligados à indústria criativa (Quadro 1).

Quadro 1 - Perfil das empresas

	Frequências	
	Absolutas	%
Atividade Criativa	54	84,4
Produtos oferecidos - Criativos	32	50,0
Produtos oferecidos - Design	32	50,0
Produtos oferecidos - Tecnológicos	12	18,8
Produtos oferecidos - Outros	30	46,9

Fonte: Elaborado pelo autor

Dos inquiridos, 50% iniciaram a sua atividade antes de se instalarem no LXF, até 2008, data do arranque do projeto LXFactory, tendo-se apenas mudado posteriormente. (Quadro 2).

No que respeita à rotatividade das empresas, verifica-se que 28,1% estão sediadas no LXF desde 2009, e 51,5% desde 2010, não tendo sido possível recolher dados quanto às taxas de ocupação do espaço LXF desde o seu arranque, não sendo assim possível apresentar uma

³⁶ Retirado de um artigo do Jornal Sol de 29 de Agosto de 2011. Acedido em 28 de Maio de 2012 através do link: http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content_id=27331

taxa de rotatividade correspondente (Quadro 2).

Quadro 2 – Início de atividade (esquerda) e data de instalação no LXFactory (direita)

	Frequências				Frequências		
	Absolutas	%	% Acumulada		Absolutas	%	% Acumulada
1990 a 2004	16	25,0	25,0	Até 2009	18	28,1	28,1
2008	16	25,0	50,0	2010	15	23,4	51,5
2010	17	26,6	76,6	2011	20	31,3	82,8
2012	15	23,4	100,0	2012	11	17,2	100,0
TOTAL	64	100		TOTAL	64	100	

Fonte: Elaborado pelo autor

No que respeita ao volume de emprego e formação (Quadro 3), verifica-se que diariamente mantêm uma atividade regular no LXF mais de 800 pessoas, correspondendo a uma média de 8,72 empregados por empresa, sendo que a realidade mostra uma grande diversidade na dimensão das empresas, variando entre 1 a 223 trabalhadores por empresa, comprovando assim a existência de muitas empresas com apenas com um ou dois recursos humanos afectos.

Das empresas inquiridas todas têm pelo menos um quadro com formação superior e mais de 50% dos trabalhadores do LXF têm formação superior.

Apesar de se tratar de empresas de indústria criativa, em que os produtos criativos oferecidos ocupam, juntamente com o design, um lugar de destaque face às tecnologias como se verificou no quadro 1, a área académica de formação em Artes e Criatividade é a que apresenta menor valor, aparecendo depois das Tecnologias e da Gestão, que ocupam o primeiro e segundo lugar, respectivamente.

Quadro 3 – Empregabilidade e Formação

	Média	D. P.	Min	Max	Mediana
Nº de trabalhadores ao serviço	8,72	27,882	1	223	4
Com formação até 12º ano	4,12	24,871	0	201	0
Com formação superior	4,60	6,533	0	44	3
Com formação em Artes/Criatividade	1,31	0,465	1	2	1
Com formação em Gestão	1,55	0,501	1	2	2
Com formação em Tecnologias	1,78	0,414	1	2	2

Fonte: Elaborado pelo autor

Importa referir, que todas as empresas inquiridas, responderam não ter origem numa incubadora de empresas.

4.3. Validação das hipóteses

4.3.1. O LXFactory é um *cluster* de indústria criativa

Para a validação desta primeira hipótese, tendo em conta a revisão bibliográfica realizada no Capítulo II, o estrutura do questionário (Figura 5) apresentado no ponto 3.3 e as tabelas 9 e 10 apresentadas no mesmo ponto, será imprescindível observar os seguintes fatores:

- ✓ Localização geográfica das empresas do LXF;
- ✓ Atividade económica das empresas;
- ✓ Tipologia de produtos oferecidos;
- ✓ Vantagens Competitivas: Aprendizagem e eficiência coletiva;
- ✓ Características diferenciadoras das indústrias criativas.

Todas as empresas do LXF estão localizadas numas antigas instalações fabris de Lisboa conforme referido no ponto 4.1, tratando-se assim de uma aldeia – indústria localizada, conforme definição de Marshall e mais tarde apelidada de *Cluster* por Porter em 1998.

A atividade económica das empresas do LXF na sua maioria (84,4%), conforme apresentado no ponto 4.2, estão incluídas nos sectores das atividades artísticas e culturais, indústrias culturais e serviços criativos representadas na tabela 5 da CCDRLVT e complementada com a tabela 8 - Enquadramento Sectorial e Territorial – Tipologia de *Clusters* da Autoridade de Gestão do COMPETE, apresentadas na revisão bibliográfica no Capítulo II.

No respeitante à tipologia dos produtos oferecidos, para além de se verificar que 50% das empresas do LXF oferecem produtos de Design e/ou Criativos (também já falado no ponto 4.2), observa-se que 53,2% das empresas oferecem mais do que uma tipologia de produto e que 50% das empresas que oferecem produtos tecnológicos também estão ligadas ou ao design ou à criatividade (Quadro 4).

Quadro 4 – Tipologia de produtos oferecidos

	Frequências	
	Absolutas	%
Design	32	50,0
Criativos	32	50,0
Tecnológicos	12	18,8
Design + Criativos	18	28,1
Design + Tecnológicos	6	9,4
Criativos + Tecnológicos	6	9,4
Design + Criativos + Tecnológicos	4	6,3

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando se fala em *clusters*, obviamente temos que falar das vantagens competitivas – aprendizagem e eficiência coletiva.

Ao se solicitar uma avaliação do grau de importância de diversos fatores – vantagens competitivas – para a decisão do empresário se ter instalado no LXF, pretendeu-se avaliar, por grau de importância, quais das principais vantagens competitivas na área da aprendizagem coletiva mais ponderaram na sua decisão.

Das respostas obtidas verificou-se que a localização geográfica foi o principal fator motivador para a tomada de decisão, seguido da notoriedade e prestígio do espaço LXF e do facto da existência de outras empresas já lá instaladas (Quadro 5). De salientar o fator com a pontuação mais baixa - o acesso à mão-de-obra especializada, muito provavelmente, pelas características e tipologia da indústria criativa.

Quadro 5 – Aprendizagem Coletiva – Fatores Situacionais

	Média	D. P.	Min	Max	Mediana	I. C. 95%	
						L.I.	L.S.
Localização geográfica	3,94	0,90	1	5	4	3,72	4,16
Notoriedade e prestígio do espaço LXFactory	3,55	1,20	1	5	4	3,26	3,85
Outras empresas já instaladas no LXFactory	3,45	1,24	1	5	4	3,14	3,75
Acesso ao mercado	3,28	1,31	1	5	3	2,95	3,60
Possibilidade de Intercâmbio/relacionamento com o sistema de arte/cultura, nomeadamente universidades	2,95	1,42	1	5	3	2,60	3,31
Qualidade ambiental	2,58	1,21	1	5	3	2,28	2,88
Disponibilidade de serviços de apoio ao desenvolvimento do negócio	2,57	1,31	1	5	3	2,24	2,89
Acesso a mão-de-obra especializada	2,00	1,34	1	5	2	2,01	2,67

Onde 1 significa NADA IMPORTANTE e 5 EXTREMAMENTE IMPORTANTE - Fonte: Elaborado pelo autor

A vantagem competitiva da aprendizagem coletiva, só será obtida na sua plenitude, quando existe um conhecimento profissional/pessoal entre os agentes do mesmo *cluster*, sendo que no caso da LXF, apenas 25% dos residentes conhecem mais do que 20 das 96 empresas localizadas no local (Quadro 6).

Quadro 6 – Aprendizagem Coletiva - Relacionamento

	Frequência	%	% Acumulada
Menos de 20	48	75,0	75,0
Entre 21 e 40	9	14,1	89,1
Entre 41 e 60	4	6,3	95,3
Entre 61 e 80	2	3,1	98,4
Mais de 80	1	1,6	100,0
Total	64	100,0	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os residentes do LXF, quando questionados quanto à intenção colocada pelos promotores da LXF nas suas atividades, como por exemplo o “*Open Day*” e as diversas “feiras” que se realizam ao longo do ano, em relação aos fatores que promoveriam um melhor aproveitamento da aprendizagem coletiva entre todos os agentes, as respostas de um modo geral foram negativas, onde a mediana, em todas as situações, apontou para o valor 2 – “Discordo”, sendo que mesmo assim, a promoção do intercâmbio de interesses comuns e a promoção da formação e do conhecimento das entidades sediadas no LXF foram as que receberam maior concordância, com médias de 1,52 e 1,58, respectivamente (Quadro 7).

Quadro 7 – Aprendizagem Coletiva – Fatores Comportamentais

	Média	D. P.	Min	Max	Mediana	I. C. 95%	
						L.I.	L.S.
Promovem o intercâmbio de interesses comuns	1,52	0,50	1	2	2	1,39	1,64
Promovem a formação e o conhecimento das entidades sediadas no LXFactory	1,58	0,50	1	2	2	1,45	1,70
Implementam canais de comunicação para as empresas emergentes e pouco conhecidas	1,63	0,49	1	2	2	1,50	1,75
Estabelecem relações de transferência de conhecimento entre as empresas	1,64	0,48	1	2	2	1,52	1,76
Estabelecem ligações formais com as universidades ou outras entidades de I&D	1,73	0,52	1	2	2	1,62	1,85
Promovem/Organizam seminários	1,73	0,48	1	2	2	1,61	1,85
Implementam políticas de acolhimento aos novos residentes do LXFactory	1,86	0,39	1	2	2	1,76	1,96

Onde 1 significa CONCORDO e 2 DISCORDO - Fonte: Elaborado pelo autor

Questionados quanto ao grau de benefício/vantagem percebidos por essas iniciativas promocionais conjuntas do LXF, os resultados revelam que todos beneficiam, poder local, *cluster* e indústria, sendo que o maior benefício é para o poder local através da revitalização da zona urbana. Por outro lado, o estudo indica-nos que os residentes do LXF consideram que beneficiam mais pelo seu conjunto enquanto *cluster* do que individualmente enquanto empresa isolada (Quadro 8).

Quadro 8 – Eficiência Coletiva – Vantagens e Benefícios

	Média	D. P.	Min	Max	Mediana	I. C. 95%	
						L.I.	L.S.
Para a revitalização da zona urbana	3,97	1,13	1	5	4	3,69	4,25
Para todas as empresas do LXFactory	3,86	0,79	1	5	4	3,67	4,06
Para a Indústria	3,40	1,16	1	5	4	3,11	3,69
Para a sua empresa	2,85	1,41	1	5	3	2,50	3,19

Onde 1 significa NENHUM BENEFÍCIO e 5 BENEFÍCIO ELEVADO - Fonte: Elaborado pelo autor

Questionados quanto à intenção dos promotores do LXF na realização das ações promocionais conjuntas, verificou-se que, na opinião dos inquiridos, a principal intenção é a promoção do LXF enquanto local e entidade e só depois, as que diretamente contribuem para o crescimento e desenvolvimento das empresas residentes (Quadro 9).

Quadro 9 – Eficiência Coletiva – Ações promocionais

	Média	D. P.	Min	Max	Mediana	I. C. 95%	
						L.I.	L.S.
Tornam o LXFactory mais atrativo	1,17	0,38	1	2	1	1,08	1,27
Qualificam a imagem do local, particularmente na área das Indústrias Criativas	1,20	0,41	1	2	1	1,10	1,30
Promovem novos contactos e visitas ao local	1,36	0,48	1	2	1	1,24	1,48
Apoiam o desenvolvimento das empresas	1,58	0,50	1	2	2	1,45	1,70
Criam oportunidades de emprego direto e indireto	1,58	0,50	1	2	2	1,45	1,70
Asseguram serviços de acordo com as necessidades das empresas sediadas no LXFactory	1,59	0,50	1	2	2	1,47	1,72
Promovem a competitividade empresarial do local, através da criação de novas empresas e no desenvolvimento das empresas existentes	1,66	0,48	1	2	2	1,54	1,78
Editam jornais/revistas locais	1,81	0,43	1	2	2	1,70	1,92
Atuam como um mecanismo formal, junto de várias instituições, para reduzir as incertezas	1,86	0,35	1	2	2	1,77	1,95
Apoiam o acesso a recursos fundamentais (bancos, capitais de risco, agências de desenvolvimento empresarial)	1,95	0,21	1	2	2	1,90	2,01

Onde 1 significa CONCORDO e 2 DISCORDO - Fonte: Elaborado pelo autor

A eficiência coletiva resulta das ações conjuntas planeadas entre as empresas de um *cluster*, que permite a redução de custos de produção, distribuição e de negociação, promovendo assim o desenvolvimento de características de diferenciação levando assim ao reforço da competitividade.

Questionados sobre a importância desses fatores, comuns a todos os agentes dentro do *cluster*, no crescimento do seu negócio, verificou-se que o fator ao qual deram mais importância foi o do horário de funcionamento, logo seguido da acessibilidade. Todos os outros fatores, à exceção da impossibilidade da compra do imóvel que foi considerado o fator menos importante, ocupam lugares de significância equivalente (mediana de 3) (Quadro 10).

Quadro 10 – Eficiência Coletiva – Fatores materiais e funcionais

	Média	D. P.	Min	Max	Mediana	I. C. 95%	
						L.I.	L.S.
Horário de funcionamento	3,91	1,169	1	5	4	3,62	4,20
Acessibilidade	3,43	1,185	1	5	4	3,14	3,72
Sentimento de segurança	3,38	1,128	1	5	3	3,11	3,66
Taxa dos serviços	3,34	1,241	1	5	3	3,03	3,65
Limpeza do local	3,02	1,244	1	5	3	2,71	3,32
Relacionamento com o proprietário	3,00	1,323	1	5	3	2,67	3,33
Qualidade das instalações	2,82	1,198	1	5	3	2,52	3,11
Impossibilidade de compra do imóvel	2,42	1,402	1	5	2	2,07	2,76

Onde 1 significa NADA IMPORTANTE e 5 EXTREMAMENTE IMPORTANTE - Fonte: Elaborado pelo autor

Numa avaliação da importância da redução de custos por eficiência coletiva (economias de escala) e à possibilidade de se ter uma vantagem no acesso à obtenção de apoios financeiros pelo facto de se instalarem no LXF enquanto *cluster* (Quadro 11), o custo das instalações foi destacadamente o principal fator no apoio à tomada de decisão, tendo sido considerado um fator muito importante. Ainda importante, mas com menor peso, o custo dos transportes foi o segundo fator considerado mais importante, seguido dos custos de mão-de-obra especializada e geral. O acesso facilitado aos apoios financeiros foi o fator que apresentou a menor pontuação não tendo sido por isso considerado um fator importante para a tomada de decisão.

Quadro 11 – Eficiência Coletiva – Custos e financiamento

	Média	D. P.	Min	Max	Mediana	I. C. 95%	
						L.I.	L.S.
Custo das instalações	4,00	1,19	1	5	4	3,24	3,83
Custo de transportes	2,82	1,13	1	5	3	2,54	3,10
Custo de mão-de-obra especializada	2,08	1,12	1	5	2	1,80	2,36
Custo de mão-de-obra	2,06	1,10	1	5	2	1,79	2,33
Apoios financeiros	1,49	0,90	1	5	1	1,27	1,72

Onde 1 significa NADA IMPORTANTE e 5 EXTREMAMENTE IMPORTANTE - Fonte: Elaborado pelo autor

O relatório NESTA - *National Endowment for Science Technology and the Arts* (NESTA, 2003) referido na revisão bibliográfica no Capítulo II, enumera algumas das características diferenciadoras que caracterizam o sector das indústrias criativas, e com base nesse relatório, solicitámos aos inquiridos, que nos indicassem o seu grau de concordância na caracterização do espaço LXFactory.

O resultado da avaliação mostrou que o LXF é um espaço destinado apenas a empresas individuais, micro e PME's e que os seus negócios criativos contribuem para lhe dar carácter, tornando-o mais atrativo, vibrante e vanguardista (Quadro 12). Todas as

características apresentadas são reconhecidas positivamente, sendo a menos reconhecida, e de acordo com as respostas dadas anteriormente (Quadros 5 e 7), a ligação dos empreendedores criativos às instituições de ensino, nomeadamente a universidades, é a característica que menos caracteriza o LXF na perspetiva das empresas residentes.

Quadro 12 – Características diferenciadoras

	Média	D. P.	Min	Max	Mediana	I. C. 95%	
						L.I.	L.S.
O LXFactory é um espaço destinado a empresas Individuais, Micro e PME's	4,14	0,85	2	5	4	3,93	4,35
Os negócios criativos do LXFactory contribuem para lhe dar carácter, tornando-o mais atrativo, vibrante e vanguardista	4,13	0,97	1	5	4	3,88	4,37
Os valores culturais e empresariais têm um impacto direto no reforço da identidade territorial no LXFactory	3,94	1,08	1	5	4	3,67	4,21
As empresas do LXFactory preocupam-se com o design e com a criação de ambientes exclusivos	3,91	0,81	1	5	4	3,70	4,11
As empresas do LXFactory apresentam modelos de negócio flexíveis e inovadores	3,84	0,90	2	5	4	3,62	4,07
Este fator ajuda os negócios a crescer, permite a atração e a retenção da comunidade criativa talentosa que procura a reputação do lugar, qualidade de vida e uma oferta cultural de prestígio	3,50	1,11	1	5	4	3,22	3,78
O LXFactory oferece espaços de trabalho inclusivos e agradáveis onde a formação de redes entre as empresas e indivíduos é facilitada	3,25	1,23	1	5	3	2,94	3,56
Os empreendedores criativos do LXFactory mantêm fortes laços com uma variedade de instituições, em particular com as universidades, onde procuram obter tecnologia e métodos de trabalho, fazem recrutamento e se desenvolvem profissionalmente	2,77	0,94	1	5	3	2,53	3,00

Onde 1 significa DISCORDO TOTALMENTE e 5 CONCORDO TOTALMENTE - Fonte: Elaborado pelo autor

Em conclusão, o LXF é um aglomerado de empresas, geograficamente próximas e que maioritariamente desenvolvem a sua atividade dentro do sector criativo.

Pelo facto dos empreendedores do espaço LXF não manterem na sua grande maioria, relações pessoais e profissionais entre si, e desconhecerem grande parte dos negócios criativos que se geram diariamente no local, não permitindo assim uma partilha do conhecimento e das ferramentas que se desenvolvem para o bem coletivo, as vantagens competitivas, no que respeita à aprendizagem coletiva, próprias e naturais dos *clusters* de indústria criativa, não representam um benefício efetivo para os residentes do LXF.

Deste modo, o fator competitividade pode não se desenvolver de uma forma tão eficaz como nos *clusters* que utilizam esta vantagem e a desenvolvem como parte integrante das suas estratégias de negócio.

Devido à situação referida anteriormente e tendo em conta os resultados globais obtidos, fica comprovado que mesmo que ainda se encontre em fase de desenvolvimento, o LXFactory é efetivamente um micro *cluster* ou *cluster* local de indústria criativa, validando assim a 1ª hipótese de investigação.

4.3.2. O LXFactory como *cluster* de indústria criativa é dinamizador de empreendedorismo

Drucker (1985) refere que os empreendedores são pessoas com características inovadoras e que a inovação é a sua ferramenta específica na exploração da mudança como uma oportunidade para a criação de um novo negócio ou um serviço diferente.

Neste estudo, apenas se irá analisar o empreendedor que cria um novo negocio, criando assim o seu próprio emprego e, em alguns casos, com o desenvolvimento da sua empresa, se torna um novo empregador.

Tendo sido colocada a questão 3.3 no inquérito, conforme proposto pelos inquiridos do pré-teste, com o objectivo de se avaliar a evolução da empregabilidade das empresas desde a sua instalação no LXF, os resultados obtidos não tiveram significado devido ao facto de poucos terem respondido a esta questão alegando desconhecimento e/ou ausência de relatórios de gestão.

Com base no estudo realizado, verificou-se que 28,1% dos inquiridos iniciaram a sua atividade tendo como primeira morada de sede o LXFactory (Quadro 13).

Para além desta capacidade empreendedora, se tivermos em conta as empresas criadas e desenvolvidas nos primeiros tempos no espaço *cowork* existente no LXF, onde atualmente existem cerca de 30 *start-ups*, à data deste estudo, a percentagem de empresas criadas dentro do espaço LXFactory subiria para valores superiores a 50%.

As empresas sediadas no CoworkLisboa não fizeram parte da população inquirida, visto não terem qualquer contacto nem contrato formal com a LXFactory, Lda..

Questionados sobre a origem do seu negócio (Quadro 13), 51,6% dos inquiridos responderam que este deriva da extensão da sua atividade profissional demonstrando, assim, que da totalidade dos negócios existentes atualmente no LXF, mais de 50% são empresas onde os empreendedores criaram os seus próprios empregos.

A segunda escolha mais pontuada foi a que o seu negócio é único e que se saiba não existe outro igual ou semelhante, evidenciando assim a principal característica dos empreendedores – A Inovação.

Quadro 13 – Início da Atividade vs Situação do Empreendedor

Identifique a sua situação de empreendedor	O início de atividade da empresa é anterior à data de instalação no LXFactory			Freq. Absoluta
	Sim	Não	%	
O meu negócio é único. Que eu saiba não existe outro igual ou semelhante	9	4	20,3	13
Tive conhecimento deste negócio e apliquei-o no LXFactory	1	2	4,7	3
O meu negócio deriva de uma extensão à minha atividade profissional	24	9	51,6	33
Fui convidado para explorar este novo conceito de negócio	5	1	9,4	6
Este negócio nasceu do desenvolvimento de um trabalho académico	3	0	4,7	3
Entrei neste negócio porque o adquiri	4	2	9,4	6
	71,9%	28,1%		

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelos resultados apresentados fica comprovada hipótese 2 desta investigação, em que o LXFactory é um *cluster* de indústrias criativas e é dinamizador de empreendedorismo.

4.3.3. A sustentabilidade económica e financeira dos empreendedores do LXFactory está dependente dos apoios governamentais, políticas regionais e do papel “motivador” dos responsáveis pelo *cluster* criativo.

Ao colocar a questão de avaliação do grau de importância dos apoios dos agentes – dinamizador do LXF, poder local e poder central – para o desenvolvimento e crescimento dos negócios dos residentes, pretendeu-se avaliar o grau de dependência que as empresas residentes no LXF têm desses apoios estatais e da necessidade de gestão, organização e de manutenção ativa do espaço criativo por parte do proprietário e dinamizador do LXF, no que se refere à retenção dos atuais residentes e na captação de novos talentos.

A análise dos resultados (Quadro 14), permite-nos verificar que a importância dos apoios do poder local e central não são avaliados como importantes para a sustentabilidade e crescimento dos negócios instalados no LXF, mas, por outro lado, todos os fatores apresentados são considerados importantes no que respeita ao apoio dos dinamizadores do *cluster*, tendo sido considerados como mais importantes aqueles que envolvem o relacionamento pessoal e profissional entre as entidades. Acresce que o teste não paramétrico de Friedman para amostras emparelhadas revelou que a importância atribuída a

todos os apoios considerados é superior para o dinamizador relativamente ao poder local e ao poder central.

Quadro 14 – Dependência funcional e relacional

	LXFactory		Poder local		Poder Central		Teste de Friedman	
	Média	D.P.	Média	D.P.	Média	D.P.	X ²	p
Proximidade/Facilidade de estabelecer contactos	3,75	1,07	1,86	1,19	1,77	1,10	102,58	0,00
Relações de negócio	3,50	1,17	1,84	1,29	1,81	1,22	92,78	0,00
Acessibilidade/Facilidade em reunir	3,47	1,21	1,84	1,17	1,61	1,00	96,61	0,00
Relações de amizade	3,33	1,07	1,59	0,94	1,56	0,92	100,82	0,00
Importância no desenvolvimento do seu negócio no LXFactory	3,20	1,32	2,05	1,27	1,75	1,08	61,45	0,00
Capacidade de gestão integrada de todos os recursos	3,05	1,17	1,64	1,03	1,53	0,91	82,03	0,00
Utilidade dos serviços de apoio prestados	2,95	1,11	1,73	1,01	1,55	0,89	72,81	0,00
Capacidade de resposta às necessidades das empresas	2,92	1,17	1,61	1,02	1,47	0,91	86,25	0,00
Prestação de informações úteis	2,86	1,11	1,84	1,09	1,59	0,90	64,29	0,00
Eficácia dos canais relacionamento / comunicação	2,84	1,17	1,64	0,95	1,52	0,93	76,60	0,00
Fornecimento de mecanismos úteis de acesso à informação	2,78	1,27	1,69	0,94	1,52	0,85	63,58	0,00
Eficácia nas orientações estratégicas de planeamento e marketing	2,75	1,23	1,61	0,94	1,52	0,85	76,61	0,00

Onde 1 significa NADA IMPORTANTE e 5 EXTREMAMENTE IMPORTANTE - Fonte: Elaborado pelo autor

Para a sustentabilidade do projeto LXF ser uma realidade será de todo necessário para além da constante necessidade de gestão e coordenação do *cluster* com o objectivo de reter os atuais residentes, salvaguardar as condições mínimas necessárias para a captação de novas indústrias como fator decisivo e fundamental.

Questionados quanto ao grau de importância de determinados fatores para a fixação de novas empresas no LXF (Quadro 15), verificou-se que a manutenção e crescimento do prestígio e da notoriedade do LXF como “fábrica criativa” será fundamental para a captação de novos talentos criativos. Por outro lado, a flexibilidade de mudança de instalações com a possibilidade destas poderem acompanhar o crescimento dos negócios será vital para a captação de novas indústrias como também para a fixação das atuais, evitando assim a saída do espaço LXF por insuficiência ou inadequação das instalações.

O serviço de consultoria e aconselhamento empresarial foi o fator que apresentou a menor pontuação, demonstrando assim que os negócios criativos são “únicos” sendo geridos de uma forma única e personalizada.

Quadro 15 – Fixação de novas indústrias

	Média	D. P.	Min	Max	Mediana	I. C. 95%	
						L.I.	L.S.
Prestígio/notoriedade do local (LXFactory)	4,31	0,73	2	5	4	4,13	4,50
Possibilidade de expansão	3,72	1,61	1	5	4	3,43	4,01
Oferta de espaços comuns (auditório, sala de reuniões, restaurante, etc.)	3,56	1,21	1	5	4	3,26	3,86
Possibilidade de intercâmbio com outros espaços semelhantes	3,44	1,15	1	5	3	3,15	3,73
Qualidade das instalações	3,22	1,28	1	5	3	2,90	3,54
Serviços de secretariado e administrativos de apoio	2,55	1,27	1	5	3	2,23	2,86
Gestão / aconselhamento empresarial	2,36	1,33	1	5	2	2,03	2,69

Onde 1 significa NADA IMPORTANTE e 5 EXTREMAMENTE IMPORTANTE - Fonte: Elaborado pelo autor

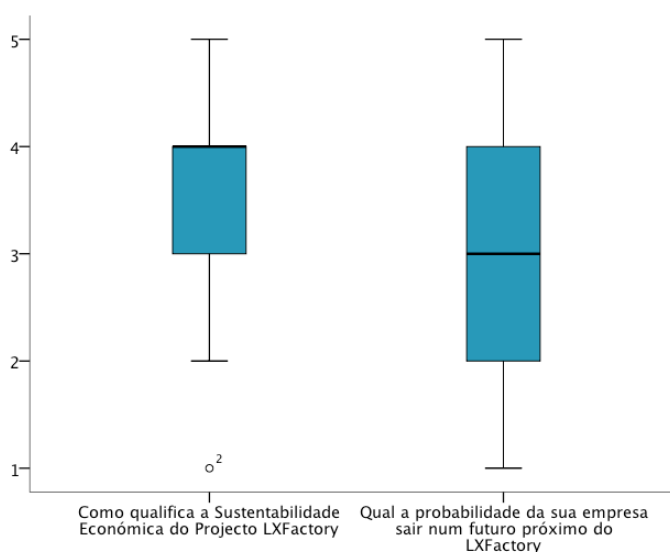
Quando questionados quanto à sustentabilidade económica do projeto LXF, 50% dos inquiridos qualificam como probabilidade elevada, demonstrando assim confiança no projeto instalado. Já no que respeita à probabilidade de um dia mais tarde o seu negócio sair do espaço LXF, as opiniões dividem-se, com uma ligeira opinião desfavorável à possibilidade de se virem a manter no *cluster* (Quadro 16 e Gráfico 2).

Quadro 16 – Sustentabilidade

	Média	D. P.	Min	Max	Mediana	I. C. 95%	
						L.I.	L.S.
Como qualifica a Sustentabilidade Económica do Projecto LXFactory	3,86	0,85	1	5	4	3,65	4,07
Qual a probabilidade da sua empresa sair num futuro próximo do LXFactory	2,97	1,28	1	5	3	2,65	3,29

Onde 1 significa FRACA/ELEVADA PROBABILIDADE e 5 ELEVADA/NENHUMA PROBABILIDADE - Fonte: Elaborado pelo autor

Gráfico 2 – Sustentabilidade Económica



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto à probabilidade de num futuro próximo poderem vir a deixar o LXF ter obtido uma ligeira tendência positiva, quando de uma forma expressiva os mesmos inquiridos responderam que acreditam no projeto LXFactory, demonstra que algo terá que ser melhorado no que respeita ao sentimento de pertença dos empreendedores. Só será possível inverter este resultado quando os empreendedores sentirem que fazendo parte deste *cluster* criativo, partilhando o seu talento, o conhecimento, a inovação e a inteligência por todos os residentes da “ilha criativa”, e aí perceberão qual o seu impacto no crescimento e sustentabilidade económica do seu negócio e do projeto em si, ganhando assim um sentimento de pertença como se de um “gestor de projeto” se tratasse.

Desta forma, fica validada a 3ª hipótese de investigação, sendo verdadeira no que respeita ao papel do dinamizador do espaço LXF na sustentabilidade económica e financeira dos empreendedores criativos do LXF, mas não na importância dos apoios governamentais e nas políticas regionais – Poder Central e Local.

4.3.4. O estímulo ao empreendedorismo criativo surge como uma oportunidade e não como uma solução

Conforme descrito no ponto 3.1 desta dissertação, a quarta hipótese foi levantada tendo em conta o momento atual em que vive a economia portuguesa e mundial, permitindo assim uma melhor interpretação dos resultados finais desta investigação ajustando assim as conclusões retiradas tendo em conta, ou não, esse fator económico que o país vive onde o desemprego tem sido uma realidade não displicente.

Por outro lado, a avaliação do grau de importâncias das afirmações colocadas na questão 5.1 de inquérito (Quadro 17) no que respeita à tomada de decisão de se tornar um empreendedor, permitiram avaliar se as principais características de um empreendedor estão ou não latentes nos residentes do LXF.

A mesma análise permitiu também verificar que as principais características dos empreendedores citadas por diversos autores de referência estão latentes nos residentes do LXF, tendo a condição da criação do próprio emprego – criação de negócio próprio - sido a principal escolha dos inquiridos indo assim ao encontro da análise efectuada do ponto 4.3.2 – validação da segunda hipótese (Quadro 13).

A condição “Porque posso construir um negócio com a família e amigos, e trabalhar juntos por uma causa comum” ocupou o último lugar das escolhas superiores à média, mostrando assim que a característica cultural dos empresários portugueses – empresa familiar – tem

também um peso relativo na decisão dos empreendedores das indústrias criativas residentes no LXF.

Quadro 17 – Características do Empreendedor

	Média	D. P.	Min	Max	Mediana	I. C. 95%	
						L.I.	L.S.
Tornei-me empreendedor porque apostei numa atividade própria	4,39	1,00	1	5	5	4,14	4,64
Porque dá a oportunidade de fazer aquilo que realmente gosto de fazer	4,28	1,02	1	5	5	4,03	4,53
O negócio ajusta-se à minha formação académica	3,95	1,23	1	5	4	3,65	4,26
Construir uma equipa e desenvolver talento é muito gratificante	3,94	1,13	1	5	4	3,66	4,22
Porque o risco e a incerteza, quando identificados, fazem parte do entusiasmo e da motivação do empreendedor	3,92	1,40	1	5	3	2,57	3,27
Porque a independência e a liberdade fazem uma pessoa verdadeiramente feliz	3,88	1,20	1	5	4	3,57	4,18
Porque criar uma empresa de sucesso é a melhor marca que uma pessoa pode deixar	3,61	1,38	1	5	4	3,27	3,95
Porque me dá um motivo para saltar da cama todas as manhãs	3,53	1,33	1	5	4	3,20	3,86
A minha empresa resulta do surgimento de uma oportunidade de negócio	3,42	1,32	1	5	4	3,09	3,75
Relacionamento com atividade profissional atual	3,31	1,55	1	5	4	2,92	3,70
A minha empresa nasceu pela realização de um antigo sonho	3,27	1,31	1	5	3	2,94	3,59
Porque posso construir um negócio com a família e amigos, e trabalhar juntos por uma causa comum	2,72	1,41	1	5	3	2,37	3,07
Porque não encontrei outra solução de sobrevivência	1,44	0,92	1	5	1	1,21	1,67
Tornei-me empreendedor devido à atual escassez de emprego	1,41	1,04	1	5	1	1,15	1,66
A empresa onde trabalhava entrou em falência	1,34	0,88	1	5	1	1,12	1,56
Fui motivado a abrir o meu negócio pela Instituição de Ensino onde estudei	1,28	0,95	1	5	1	1,04	1,52
Fui despedido do meu anterior emprego	1,13	0,70	1	5	1	0,95	1,30

Onde 1 significa NADA IMPORTANTE e 5 EXTREMAMENTE IMPORTANTE - Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados da Análise Fatorial revelaram que estas afirmações estão repartidas em dois grupos, oportunidade e solução, podendo ainda o grupo da oportunidade ser repartido em dois subgrupos, separando as características inatas do empreendedor das circunstanciais conforme tabela seguinte. Estes três fatores explicam em conjunto 45,12% da variância.

Quadro 18 – Análise Fatorial - Características do Empreendedor

	Oportunidade		Solução
	Inato	Circunstancial	
	1	3	2
A minha empresa nasceu pela realização de um antigo sonho	0,80		
Construir uma equipa e desenvolver talento é muito gratificante	0,65		
Porque a independência e a liberdade fazem uma pessoa verdadeiramente feliz	0,71		
Porque posso construir um negócio com a família e amigos, e trabalhar juntos por uma causa comum	0,66		
Porque criar uma empresa de sucesso é a melhor marca que uma pessoa pode deixar	0,76		
Porque me dá um motivo para saltar da cama todas as manhãs	0,71		
Porque dá a oportunidade de fazer aquilo que realmente gosto de fazer	0,75		
Porque o risco e a incerteza, quando identificados, fazem parte do entusiasmo e da motivação do empreendedor	0,53		
Relacionamento com atividade profissional atual	0,59		
Tornei-me empreendedor porque apostei numa atividade própria		0,47	
A minha empresa resulta do surgimento de uma oportunidade de negócio		0,47	
O negócio ajusta-se à minha formação académica		0,77	
A empresa onde trabalhava entrou em falência			0,47
Fui despedido do meu anterior emprego			0,67
Tornei-me empreendedor devido à atual escassez de emprego			0,63
Porque não encontrei outra solução de sobrevivência			0,79
Valor próprio	4,15	1,53	1,99
Variância explicada (%)	24,42	8,99	11,71

KMO=0,88; Teste de Bartlett $\chi^2=980$; $p=0,00$ - Fonte: Elaborado pelo autor.

O cálculo do valor médio por fator revelou que a maior pontuação foi obtida para os indicadores ‘Oportunidade Circunstancial’ (3,92) e ‘Oportunidade Inato’ (3,49). Os indicadores de ‘Solução’ registaram um valor médio bastante inferior (1,33).

Quadro 19 – Análise de dimensões - Características do Empreendedor

	Oportunidade		Solução
	Inato	Circunstancial	
Média	3,49	3,92	1,33
Desvio Padrão	0,47	0,40	0,12

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise dos resultados permite-nos concluir que a decisão de se tornarem empreendedores surgiu de uma oportunidade e não de uma solução, validando assim a 4ª hipótese de investigação.

4.4. Entrevista ao responsável da LXFactory, Lda.

No decorrer do preenchimento do questionário por parte do responsável/dinamizador do espaço LXF, realizou-se uma entrevista semiestruturada, aproveitando o tema das questões do inquérito para obtenção de mais dados e informações e que, de alguma forma, pudessem vir a ser importantes para a investigação.

A entrevista ao responsável/dinamizador da LXFactory ocorreu em 28 de Março de 2012. A reunião teve a duração de 2 horas.

A LXFactory, Lda. é uma empresa do Grupo Mainside Investments SGPS, S.A. e tem como única atividade a gestão do espaço imobiliário (*cluster* LXFactory).

Os escritórios centrais da empresa são da Rua de São Paulo, nº. 20 – 2º. andar em Lisboa em partilha com outras empresas do grupo, ficando a menos de 1Km do espaço LXFactory (Zona de Santos/Alcântara).

Apesar de ter sido criada em termos legais em 2007, a atividade da LXFactory só se tornou visível no 2º. Semestre de 2008, tempo necessário para a elaboração do projeto, negociação com as entidades envolvidas e estabelecimento de contactos de empresas “tipo âncora” para a abertura do *cluster*. A escolha e o convite dessas empresas “âncora” foram feitos com a colaboração da Câmara Municipal de Lisboa.

Foi realizado um plano de ação de médio prazo com estratégias de execução “fundamentais e não alteráveis” assim como com estratégias de execução anuais, adaptadas ao crescimento, desenvolvimento e adaptação à realidade a cada momento. Apesar do surgimento do *cluster* de indústrias criativas não ter nascido de forma espontânea, mas sim intencional, o seu crescimento e desenvolvimento está muito dependente da mutação constante das características do mercado, das oportunidades e ameaças, e do sucesso dos negócios dos residentes e da sua manutenção dentro do espaço LXF.

A empresa LXFactory tem dedicados ao projeto 11 pessoas com ocupação superior a 50% do horário laboral, 7 na área de gestão – Administrativa, Financeira, Marketing e Comunicação, todos com formação académica superior, e 4 nas áreas de serviços de manutenção com formação académica até ao 12º. ano, não havendo qualquer cargo de exclusividade à LXFactory, Lda. Todos os restantes serviços são prestados em outsourcing pela empresa mãe – Mainside, S.A..

Pela dinâmica de desenvolvimento e crescimento do espaço e dos negócios dos próprios residentes, torna-se praticamente impossível para a LXFactory manter uma base de dados sempre atualizada no que respeita a empregabilidade e volume de negócios, sendo que a gestora do projeto, Dra. Filipa Baptista conhece e tem contactos permanentes com a totalidade dos residentes.

Para o Eng.º José Carlos Queiroz Carvalho, Administrador e Presidente da Mainside, S.A. e principal responsável pela criação e dinamização da LXFactory, o projeto reparte-se em 3 fases, sendo 50% já gastos na sua criação, 25% gastos na implementação e os restantes 25% na manutenção, inovação e criatividade permanentes para a fixação dos residentes e sustentabilidade do projeto, sendo os últimos um fator crítico de sucesso onde se centram as principais atenções atuais na gestão do projeto.

No que respeita a empregabilidade, a perceção da gestão é que atualmente o espaço LXFactory emprega cerca de 1000 pessoas diretamente e um número muito elevado de trabalho indireto devido ao elevado número de fornecedores atuais.

Por esse motivo, o aumento substancial do movimento naquela área urbana tem sido crescente, tendo inclusive já provocado algumas reclamações por parte dos moradores e comércio locais, principalmente no que respeita ao trânsito, estacionamento, barulho e lixo.

Esta situação foi dada a conhecer à CML através de ofício da comissão de moradores, tendo havido uma reunião marcada pelo executivo camarário, com a presença de todas as partes envolvidas, para tomada de consciência dos factos e procurar arranjar medidas para resolução da situação. Segundo o responsável da LXF, dessa reunião, o principal “acusado” foi a CML que deverá dar mais atenção ao crescimento do movimento na zona urbana e que deveria implementar medidas de trânsito e de recolha de lixo mais eficazes. Em relação ao barulho, a reclamação não teve grande impacto, visto serem situações pontuais de eventos organizados pela LXF, e devido à presença de uma esquadra de polícia a cerca de 100 metros do local.

Em relação à opinião dos moradores quanto à presença da LXF naquele local, foi dito pelos responsáveis da comissão de moradores, que o nascimento da LXF nas antigas instalações da gráfica Mirandela, foi um bem para todos e principalmente para o bairro, tendo-lhe dado mais vida e trazendo acima de tudo muitos turistas para a zona.

Em relação às vantagens competitivas através das economias de escala em custos fixos e variáveis para os residentes, elas são bem percebidas por todas as empresas, apesar da

atual conjuntura económica do país ter alterado negativamente a vantagem inicial conseguida no custo de m² de espaço ocupado por cada empresa, visto que o mercado imobiliário tem sofrido fortes quebras, e como tal, os preços de mercado têm estado em queda, tendo mesmo assim, a gestão do LXFactory, mantido a mesma política de preços como fator fundamental para o sucesso do projeto, não havendo até à data sinais de saída nem de reclamação de residentes do espaço por esse motivo.

Em relação à sustentabilidade económica do projeto, para o Eng.º Queiroz Carvalho não está em causa a sua sustentabilidade, antes pelo contrário, apesar de não se tratar de um negócio de margens elevadas e/ou crescentes.

4.5. Avaliação do grau de percepção dos residentes do LXFactory e do dinamizador do local

Neste ponto iremos apresentar uma análise conclusiva da confrontação dos resultados obtidos nos questionários realizados aos residentes e ao dinamizador do *cluster*, para assim se poder melhor observar as divergências e/ou convergências entre a intensão das ações do dinamizador e a percepção tida pelos empreendedores do LXFactory dessas ações.

Quando questionados quanto aos fatores mais importantes que levaram os empreendedores do LXF a tomarem a decisão de se instalarem no *cluster* (Gráfico 3 e Quadro 20), com o objectivo de se perceber quais os principais fatores a ter em conta para a captação de novos empreendedores criativos, garantindo assim a sustentabilidade de um *cluster* de indústrias criativas, os dois considerados mais importantes pelos residentes fazem parte também das principais escolhas do dinamizador do LXF – ‘custo das instalações’ (4,0 e 5,0) e ‘localização geográfica’ (3,9 e 4,0).

Os ‘apoios financeiros’ (1,5 e 4,0) e o ‘custo de mão-de-obra especializada’ (2,1 e 5,0) são os fatores que apresentam uma maior diferença, sendo considerado, muito importante e extremamente importante para o dinamizador, ao contrário dos residentes, que os consideraram fatores de menor importância.

O ‘custo dos transportes’ (2,8 e 2,0), que não foi valorizado pelo dinamizador, é o segundo fator de custos mais valorizado pelos empreendedores. Em relação a todos os outros fatores apresentados, à exceção do ‘custo de mão-de-obra’ (2,1 e 2,0), todos foram sobreavaliados pelo dinamizador face aos resultados obtidos dos inquéritos aos residentes.

Gráfico 3 – Fatores de decisão de instalação no Projecto LXFactory



Onde 1 significa NADA IMPORTANTE e 5 EXTREMAMENTE IMPORTANTE
 Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 20 – Teste T – Fatores de decisão de instalação no Projecto LXFactory

	Residentes	LXF	T	p
Localização geográfica	3,90	4,00	-0,552	0,583
Notoriedade e prestígio do espaço LXFactory	3,60	5,00	-9,720	0,000
Outras empresas já instaladas no LXFactory	3,50	5,00	-10,121	0,000
Acesso ao mercado	3,30	4,00	-4,467	0,000
Possibilidade de Intercâmbio/relacionamento com o sistema de arte/cultura, nomeadamente universidades	3,00	5,00	-11,626	0,000
Qualidade ambiental	2,60	5,00	-16,087	0,000
Disponibilidade de serviços de apoio ao desenvolvimento do negócio	2,60	4,00	-8,801	0,000
Acesso a mão-de-obra especializada	2,00	5,00	-16,039	0,000
Custo das instalações	4,00	5,00	-9,928	0,000
Custo de transportes	2,80	2,00	5,815	0,000
Custo de mão-de-obra especializada	2,10	5,00	-20,998	0,000
Custo de mão-de-obra	2,10	2,00	0,450	0,654
Apoios financeiros	1,50	4,00	-22,377	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

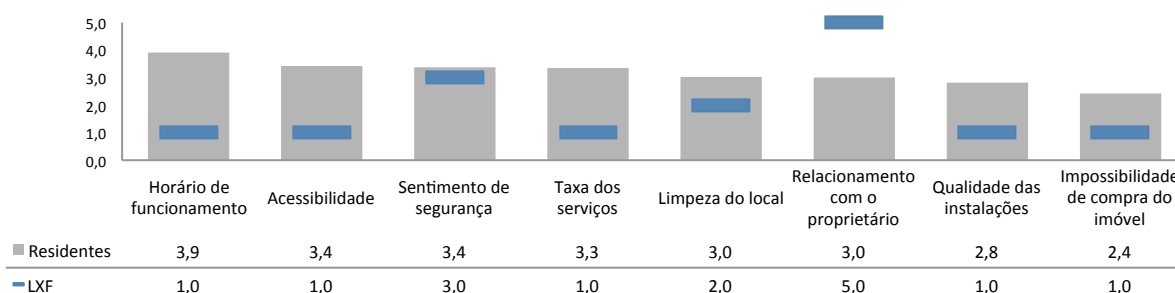
Considerando um nível de significância de 5%, observa-se a existência de diferenças significativas na pontuação média atribuída pelos residentes relativamente à LXF em todos os itens, com exceção da ‘Localização Geográfica’ e ‘Custo de mão-de-obra’.

Quando questionados quanto à importância de determinados fatores, relativos à sua localização no LXF, para o crescimento do seu negócio (Gráfico 4 e Quadro 21), - vantagens

competitivas de eficiência coletiva - apenas houve algum consenso no fator do ‘sentimento de segurança’ (3,4 e 3,5), todos os outros, à exceção do ‘relacionamento com o proprietário’ (3,0 e 5,0), que foi sobreavaliado pelo dinamizador, obtiveram graus de importância inferiores por parte do dinamizador em relação aos residentes.

Nesta questão importa realçar que, para os residentes, todas as questões tiveram uma avaliação de muito importante e importante ao contrário do dinamizador que considerou 6 dos 8 fatores de pouco ou nada importante.

Gráfico 4 – Principais fatores no crescimento do negócio



Onde 1 significa NADA IMPORTANTE e 5 EXTREMAMENTE IMPORTANTE - Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 21 – Teste T – Principais fatores no crescimento do negócio

	Residentes	LXF	T	p
Horário de funcionamento	3,90	1,00	20,055	0,000
Acessibilidade	3,40	1,00	16,532	0,000
Sentimento de segurança	3,40	3,00	2,750	0,008
Taxa dos serviços	3,30	1,00	15,193	0,000
Limpeza do local	3,00	2,00	6,583	0,000
Relacionamento com o proprietário	3,00	5,00	-12,189	0,000
Qualidade das instalações	2,80	1,00	12,222	0,000
Impossibilidade de compra do imóvel	2,40	1,00	8,140	0,000

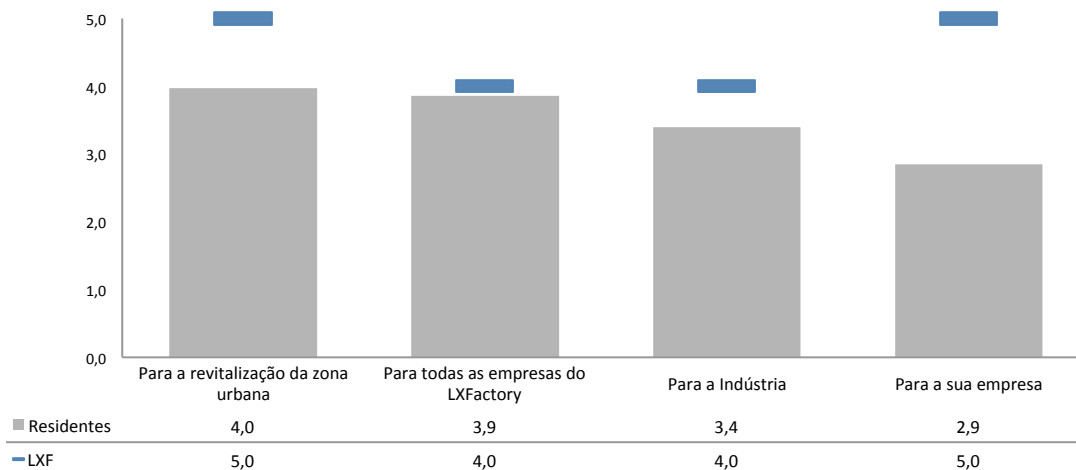
Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando um nível de significância de 5%, observa-se a existência de diferenças significativas na pontuação média atribuída pelos residentes relativamente à LXF em todos os itens, apesar de haver uma aproximação no fator ‘sentimento de segurança’ (p=0,008) não deixando mesmo assim de se considerar a diferença como estatisticamente significativa.

Em relação aos benefícios e vantagens percebidos pelos residentes face às ações conjuntas de divulgação do espaço LXF (Gráfico 5 e Quadro 22), todas as respostas registaram um valor médio superior a 3, onde a maior diferença encontrada foi na situação ‘Para a sua empresa’ (2,9 e 5,0) que para o dinamizador o benefício/vantagem é tão elevado

quanto ‘para a revitalização da zona urbana’ (4,0 e 5,0) tal como para os residentes constitui a principal escolha realizada.

Gráfico 5 – Beneficiários das ações promocionais conjuntas



Onde 1 significa NENHUM BENEFÍCIO e 5 BENEFÍCIO ELEVADO - Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 22 – Teste T – Beneficiários das ações promocionais conjuntas

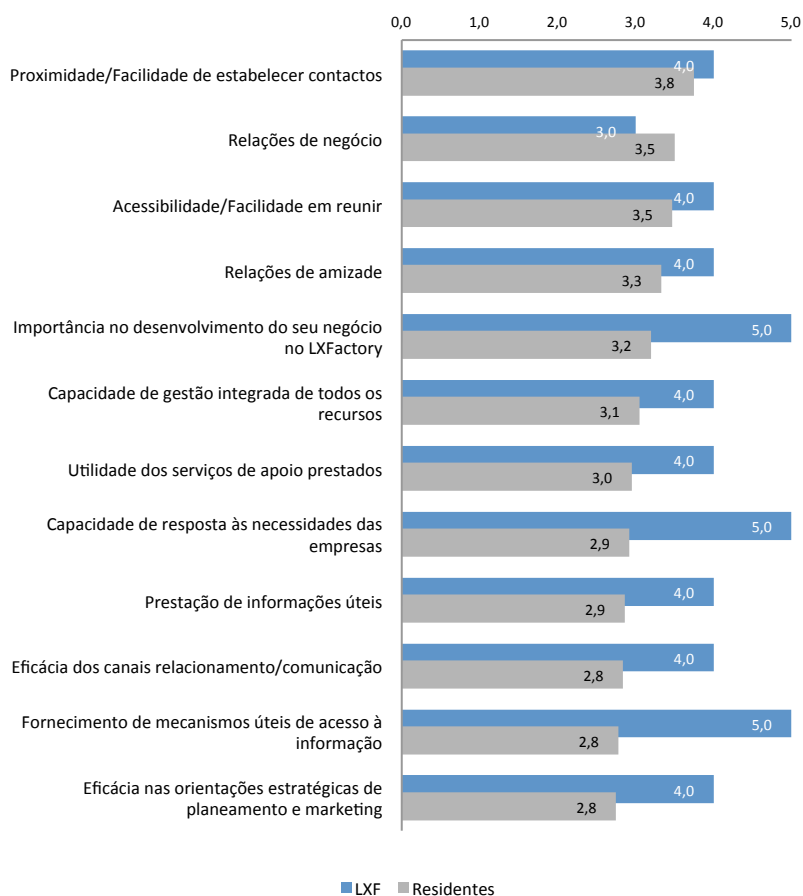
	Residentes	LXF	T	p
Para a revitalização da zona urbana	4,00	5,00	-7,345	0,000
Para todas as empresas do LXFactory	3,90	4,00	-1,416	0,162
Para a Indústria	3,40	4,00	-4,183	0,000
Para a sua empresa	2,90	5,00	-12,353	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Com exceção de ‘Para todas as empresas do LXFactory’ (p=0,162) e, considerando um nível de significância de 5%, observa-se a existência de diferenças significativas na pontuação média atribuída pelos residentes relativamente à LXF nos restantes 3 itens.

Analisando só o grau de dependência dos residentes em relação ao proprietário do espaço LXF (Gráfico 6 e Quadro 23), na medida em que os resultados dos inquéritos em relação à dependência dos agentes públicos (poder local e central) terem sido consideradas de nada importante por ambos, neste campo, também todas as respostas registaram um valor médio superior a 3, tendo as maiores diferenças sido encontradas na ‘importância no desenvolvimento do negócio dos residentes no LXFactory’ (3,2 e 5,0), na ‘capacidade de resposta às necessidades das empresas residentes’ (2,9 e 5,0) e no ‘fornecimento de mecanismos úteis de acesso à informação’ (2,8 e 5,0). O fator que apresentou maior aproximação de valor médio foi ‘Proximidade/Facilidade de estabelecer contatos’ (3,8 e 4,0).

Gráfico 6 – Dependência relativa ao dinamizador LXF



Onde 1 significa NADA IMPORTANTE e 5 EXTREMAMENTE IMPORTANTE
 Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 23 – Teste T – Dependência relativa ao dinamizador LXF

	Residentes	LXF	T	p
Proximidade/Facilidade de estabelecer contactos	3,80	4,00	-1,870	0,066
Relações de negócio	3,50	3,00	3,419	0,001
Acessibilidade/Facilidade em reunir	3,50	4,00	-3,513	0,001
Relações de amizade	3,30	4,00	-5,009	0,000
Importância no desenvolvimento do seu negócio no LXFactory	3,20	5,00	-10,709	0,000
Capacidade de gestão integrada de todos os recursos	3,10	4,00	-6,461	0,000
Utilidade dos serviços de apoio prestados	3,00	4,00	-7,531	0,000
Capacidade de resposta às necessidades das empresas	2,90	5,00	-13,845	0,000
Prestação de informações úteis	2,90	4,00	-8,149	0,000
Eficácia dos canais relacionamento/comunicação	2,80	4,00	-7,838	0,000
Fornecimento de mecanismos úteis de acesso à informação	2,80	5,00	-13,700	0,000
Eficácia nas orientações estratégicas de planeamento e marketing	2,80	4,00	-8,038	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Para um nível de significância de 5%, observa-se a existência de diferenças significativas na pontuação média atribuída pelos residentes relativamente à LXF em todos os itens, à exceção da ‘Proximidade/Facilidade de estabelecer contactos’ (p=0,066).

Quanto questionados quanto à concordância ou não das diversas intensões dos promotores do LXF nas suas atividades promocionais (Gráfico 7 e Quadro 24), pretendeu-se de uma forma muito direta entender se as intensões comunicacionais do dinamizador estão ou não a ser percebidas pelos residentes da forma desejada. Esta foi a questão que maior divergência obteve em todo o estudo, onde os residentes apenas percebem vantagens para o espaço físico LXF tendo avaliado negativamente todas as restantes que se dirigiam a eles enquanto empresários. A avaliação do dinamizador foi de ‘Concordo’ para todos os fatores apresentados.

De salientar, que no fator ‘apoio no acesso a recursos fundamentais (bancos, capitais de risco, agências de desenvolvimento empresarial)’ (2,0 e 1,0), a resposta ‘Não concordo’ foi unânime por parte de todos os residentes.

Gráfico 7 – Intensões promocionais



Onde 1 significa SIM e 2 NÃO
 Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 24 – Teste T – Intensões promocionais

	Residentes	LXF	T	p
Tornam o LXFactory mais atrativo	1,20	1,00	3,371	0,001
Qualificam a imagem do local, particularmente na área das Indústrias Criativas	1,20	1,00	3,736	0,000
Promovem novos contactos e visitas ao local	1,40	1,00	5,551	0,000
Apoiam o desenvolvimento das empresas	1,60	1,00	8,583	0,000
Criam oportunidades de emprego direto e indireto	1,60	1,00	8,583	0,000
Asseguram serviços de acordo com as necessidades das empresas sediadas no LXFactory	1,60	1,00	8,849	0,000
Promovem a competitividade empresarial do local, através da criação de novas empresas e no desenvolvimento das empresas existentes	1,70	1,00	9,049	0,000
Editam jornais/revistas locais	1,80	1,00	11,914	0,000
Atuam como um mecanismo formal, junto de várias instituições, para reduzir as incertezas	1,90	1,00	16,446	0,000
Apoiam o acesso a recursos fundamentais (bancos, capitais de risco, agências de desenvolvimento empresarial)	2,00	1,00	24,029	0,000
Promovem o intercâmbio de interesses comuns	1,50	1,00	6,946	0,000
Promovem a formação e o conhecimento das entidades sediadas no LXFactory	1,60	1,00	8,583	0,000
Implementam canais de comunicação para as empresas emergentes e pouco conhecidas	1,60	1,00	9,411	0,000
Estabelecem relações de transferência de conhecimento entre as empresas	1,60	1,00	8,783	0,000
Estabelecem ligações formais com as universidades ou outras entidades de I&D	1,70	1,00	11,847	0,000
Promovem/Organizam seminários	1,70	1,00	11,224	0,000

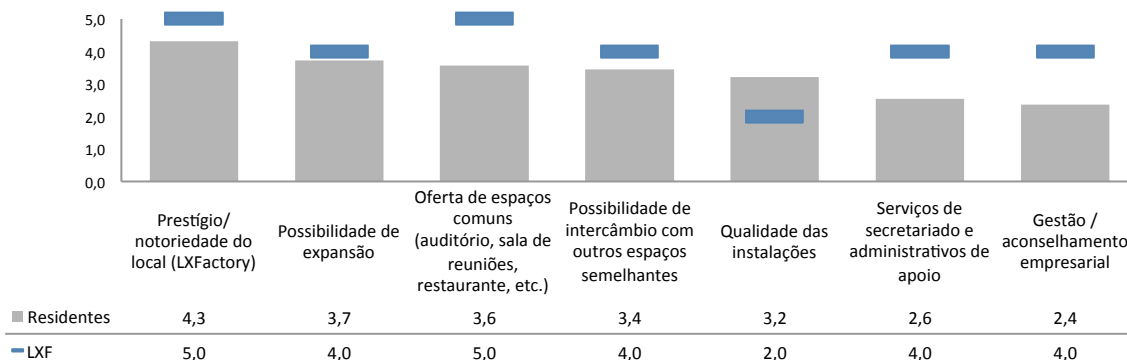
Fonte: Elaborado pelo autor

Tal como referido anteriormente, esta foi a questão que maiores divergências apresentou, observando-se a existência de diferenças significativas na pontuação média atribuída pelos residentes relativamente à LXF em todos os itens, para um nível de significância de 5%.

No que respeita à sustentabilidade do projeto LXF pela atracção de novos empreendedores e pela fixação dos atuais (Gráfico 8 e Quadro 25), a maioria recebeu respostas niveladas tendo apenas dois, o ‘Serviços de secretariado e administrativos de apoio’ (2,6 e 4,0) e a ‘Gestão/aconselhamento empresarial’ (2,4 e 4,0) apresentado diferenças mais significativas entre as respostas obtidas com maior relevo para a última que apresentou a maior diferença, tendo inclusive, apresentado por parte dos residentes, um valor inferior à média.

Por outro lado, a ‘Qualidade das instalações’ (3,2 e 2,0) foi o único fator com grau de importância inferior à média por parte do dinamizador, fator esse que não foi desprezado pelos residentes do LXF.

Gráfico 8 – Fatores importantes para a fixação de novas empresas



Onde 1 significa NADA IMPORTANTE e 5 EXTREMAMENTE IMPORTANTE - Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 25 – Teste T – Fatores importantes para a fixação de novas empresas

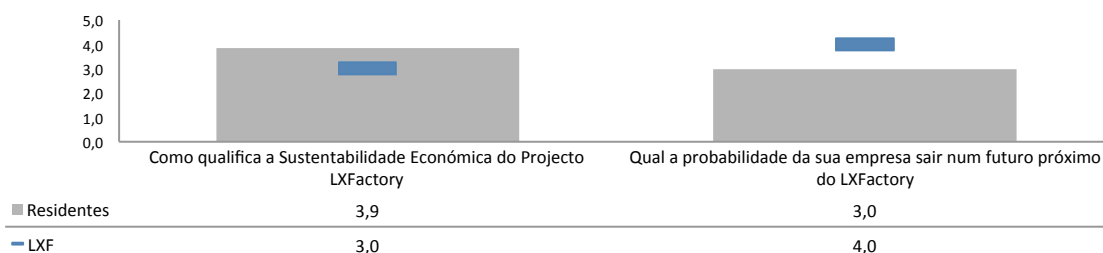
	Residentes	LXF	T	p
Prestígio/notoriedade do local (LXFactory)	4,30	5,00	-7,464	0,000
Possibilidade de expansão	3,70	4,00	-1,937	0,057
Oferta de espaços comuns (auditório, sala de reuniões, restaurante, etc.)	3,60	5,00	-9,427	0,000
Possibilidade de intercâmbio com outros espaços semelhantes	3,40	4,00	-3,896	0,000
Qualidade das instalações	3,20	2,00	-11,362	0,000
Serviços de secretariado e administrativos de apoio	2,60	4,00	-9,052	0,000
Gestão / aconselhamento empresarial	2,40	4,00	-9,785	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando um nível de significância de 5%, observa-se a existência de diferenças significativas na pontuação média atribuída pelos residentes relativamente à LXF em todos os itens, com exceção da ‘Possibilidade de expansão’ ($p=0,057$). Efetivamente, em todas as questões a pontuação da LXF é superior à pontuação da importância dos residentes com exceção da já referida ‘Qualidade das instalações’.

Neste último gráfico comparativo (Gráfico 9 e Quadro 26), também relativo à sustentabilidade do projeto LXF, as respostas em termos de tendências inverteram-se sendo que os residentes acreditam mais na sustentabilidade económica do projeto LXF que o dinamizador, e no que diz respeito à probabilidade dos atuais residentes um dia virem a sair do *cluster*, o dinamizador mostrou maior confiança que os residentes inquiridos.

Gráfico 9 – Sustentabilidade do projeto LXFactory



Onde 1 significa FRACA e 5 ELEVADA e Onde 1 significa ELEVADA PROBABILIDADE e 5 NENHUMA PROBABILIDADE

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 26 – Teste T – Sustentabilidade do projeto LXFactory

	Residentes	LXF	T	p
Como qualifica a Sustentabilidade Económica do Projecto LXFactory	3,90	3,00	8,007	0,000
Qual a probabilidade da sua empresa sair num futuro próximo do LXFactory	3,00	4,00	-6,392	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor

Para um nível de significância de 5%, observa-se a existência de diferenças significativas na pontuação média atribuída pelos residentes relativamente à LXF nos dois itens em análise.

Em resumo e de uma forma conclusiva, tendo em conta o estudo comparativo dos dois inquéritos realizados e da entrevista ao responsável/dinamizador do espaço LXF, as principais diferenças encontradas centram-se na diferente perceção das vantagens competitivas – eficiência coletiva – presentes em todos os *clusters* que, para o dinamizador elas são bem aproveitadas e percebidas pelos residentes apesar de não as considerar determinantes para o crescimento do negócio dos residentes, à exceção da segurança e do relacionamento com o proprietário, ao contrário do que acontece na perceção dos próprios residentes, que valorizaram todos os fatores com pontuações médias superiores a 3, considerando assim fatores determinantes para o crescimento e desenvolvimento dos seus negócios.

No que respeita ao fator (vantagem competitiva) avaliado por ambos, como um dos mais importantes - o custo do m² de área ocupada, para os residentes ainda hoje é uma das maiores vantagens sentidas, ao contrario da opinião do dinamizador do espaço, que considera que essa vantagem é a única que está neste momento comprometida devido à atual conjuntura económica do país nomeadamente no que respeita à quebra grande do mercado imobiliário.

As ações promocionais conjuntas que têm tido um enorme impacto junto da população e no turismo, conforme se apercebe nos anexos deste trabalho referentes aos artigos de comunicação social, não estão a ter, segundo eles, um impacto direto no crescimento e desenvolvimento dos negócios dos empreendedores criativos do LXF, sendo essa a principal intenção dos responsáveis da LXF assim como para a revitalização da zona urbana.

Em síntese, quer para o proprietário/dinamizador quer para os residentes, existe uma consciência efetiva que o espaço LXFactory é efetivamente um *cluster* de indústria criativa e que reúne todas as características que o diferenciam de outros *clusters*.

Para Marshall (1982) as aglomerações geográficas que formam o distrito “*marshalliano*” dão origem aos modernos conceitos de *clusters* e consideram que o conhecimento criado no seu interior se difunde rapidamente e de maneira facilitada onde,

“[...] se um lança uma nova ideia, ela é imediatamente adoptada por outros, que a combinam com sugestões próprias e, assim, essa ideia torna-se uma fonte de outras ideias novas” (Marshall, 1982, p. 234).

É nesta transferência de conhecimento, externalidades ou *Spillovers*, característica diferenciadora da indústria criativa, que a maioria dos autores referenciados apelida de “aprendizagem coletiva” onde reside a principal diferença encontrada a nível de perceção e importância de determinados fatores dentro do *cluster* LXF que, pelos resultados observados do inquérito, os residentes avaliam positivamente a existência de todas essas vantagens naturais dos *clusters* mas não retiram o seu benefício devidamente, sendo o seu principal motivo a ausência de relacionamento entre os empreendedores dentro do *cluster*.

Assim, esta ausência de relacionamento pode resultar da atitude cultural do empresário português no que respeita ao conceito de “empresa familiar”, tratando-se numa característica cultural do *cluster* LXF, que apesar de não se tratar de um *cluster* de origem espontânea, onde a cultura própria destes espaços, que existe desde a sua criação, é um dos fatores mais importantes para a tomada de decisão de fazer parte desse *cluster* e onde normalmente os empreendedores são atraídos pelo potencial de mercado ou pela presença de instituições tecnológicas ou universidades, a sua criação, pela própria natureza dos *clusters* criativos, tendencialmente não segue o processo normal, seguindo sim a tendência dos *clusters* criativos onde a “*clusterização*” ocorre organicamente sendo muitas de base colaborativa ou baseada em projetos como é o caso concreto do LXFactory.

Esta mudança de atitude exigida aos empreendedores do LXF, por se tratar de um processo de aculturação, será naturalmente lenta e demorada e que obrigará a um esforço adicional por parte de todos os residentes e dinamizador, onde provavelmente a realização de ciclos de seminários organizados pelo dinamizador, aberto a todos os residentes sobre a temática dos *clusters* criativos e as suas características determinantes, poderá ter o impacto necessário para a tomada de consciência de todos os agentes envolvidos que as ações promocionais conjuntas, até á data não têm conseguido.

Como refere Ussman (2004), as vantagens que as empresas percebem muitas vezes não são duradouras tal como acontece nas empresas familiares, onde numa primeira fase são concebidas para sustento próprio mas necessitarão da força do trabalho dos parentes para garantir a sustentabilidade e o sustento das gerações futuras.

O mesmo se passa nos empreendedores do LXF, onde o conceito de “empresa familiar” não é um fator inibidor ao acesso a uma aprendizagem coletiva como vantagem competitiva, apenas deverão centrar-se mais dentro de uma cultura própria de um *cluster* transformando-o assim num “*cluster* familiar”.

4.6. Discussão dos resultados

Como foi referido na introdução desta dissertação, foram diversos os estudos analisados, sendo que apenas dois foram realizados em Portugal, um de âmbito regional, realizado em 2008, pela Fundação Serralves (Fundação Serralves, 2008) com o tema “*Estudo Macroeconómico: Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região Norte*” e outro de âmbito local, elaborado em 2009, pela FEP – Faculdade de Economia da Universidade do Porto (Custódia, Suzi e Sofia, 2009) subordinado ao tema “*Empreendedorismo nas Artes ou Artes do Empreendedorismo? Um estudo empírico do “Cluster” da Rua Miguel Bombarda*”.

Com o objectivo de um melhor entendimento dos resultados e ao alcance deste estudo agora realizado, fez-se um estudo comparativo que terá maior incidência sobre o trabalho de investigação realizado do *cluster* da Rua Miguel Bombarda (RMB), tendo em conta o objectivo, a intenção e o caso de estudo que de certa forma são idênticos aos desta investigação tendo inclusive, alguns pormenores do inquérito realizado nos dois estudos sido semelhantes.

Ambos os estudos concluíram tratar-se de *clusters* devido, em primeiro lugar, à existência de um aglomerado de negócios relacionados com a mesma atividade económica num mesmo

espaço geográfico, tendo divergido no que respeita à sua origem, sendo a RMB um *cluster* nascido de forma espontânea e o LXF de forma intencional.

Nos dois *clusters*, a dependência dos agentes dinamizadores para a sustentabilidade económica e financeira dos empreendedores do LXF e da RMB é bastante acentuada, sendo a proximidade/facilidade de estabelecimento de contactos e a acessibilidade, os dois principais fatores, de onde se conclui que toda a dinamização e organização dos dois *clusters*, enquanto *clusters* de indústrias criativas, se devem à ação dos seus dinamizadores e dos residentes como empreendedores da indústria criativa. No que diz respeito ao poder local e central, ambos os estudos demonstram uma reduzida importância quanto à dependência desses atores institucionais.

Para ambos os casos, a qualificação da imagem do local, particularmente na área das indústrias criativas, é um dos principais objetivos das ações promocionais conjuntas e da ação dos dinamizadores.

Quanto aos fatores que levaram os empreendedores a se instalarem no *cluster*, mais uma vez o estudo comprova a homogeneidade das respostas, sendo a localização geográfica, a notoriedade do local, o custo das instalações e o acesso ao mercado, os principais fatores que apoiaram a decisão.

No que respeita à formação dos residentes, ambos os estudos apontam para índices de formação superior muito acima da média do país, apresentando o *cluster* da RMB um valor de 70% e o LXF 50%. No caso do LXF, todas as empresas residentes têm pelo menos 1 empregado com formação superior. Em ambos os casos, a formação em artes/design não é notória, sendo que no caso LXF a formação em Gestão apresenta valores bastante acima da média, enquanto que na RMB a formação em Gestão apresenta valores muito reduzidos.

Por fim, no que respeita à perceção da solidez dos projetos LXF e RMB, os estudos revelaram valores mais elevados para o grau de sustentabilidade do projeto LXF do que para a RMB, apesar de ambos apresentarem valores superiores a 3, de 3,86 e 3,71, respectivamente. Quanto questionados quanto à probabilidade da empresa um dia sair do *cluster*, aí os resultados inverteram-se, tendo o estudo da RMB apresentado uma média de 1,93 e no caso LXF, 2,97, mostrando assim que o *cluster* da Rua Miguel Bombarda apresenta características de sustentabilidade, na óptica da rotatividade, mais elevadas que o *cluster* LXFactory.

Numa análise comparativa, em relação ao estudo realizado pela Fundação Serralves em 2008, este confirma que as indústrias criativas pela sua juvenildade, o mapeamento e medição de resultados ainda não estão suficientemente amadurecidos, tornando assim difícil fazer estudos comparativos o que dificulta a entrada de novos investidores privados e dando pouco suporte ao poder local e central nas decisões de planeamento e definição de políticas estratégicas. Nos dois estudos realizados, LXF e RMB, o apoio dos agentes públicos são aqueles que para os empreendedores criativos inquiridos, menor importância têm para o crescimento e desenvolvimento dos seus negócios criativos.

No que respeita aos fatores que levaram os empreendedores criativos a decidirem pela sua instalação no LXF, tal como apresentado no estudo da Fundação Serralves, o custo das instalações e a acessibilidade são os dois fatores principais no suporte à decisão, assim como o horário de funcionamento, tendo em conta que os *clusters* criativos estão ativos 24 horas por dia, para trabalho e lazer.

No mesmo estudo (Fundação Serralves, 2008), refere-se que as necessidades de formar *clusters* com condições acessíveis tem contribuído para a transformação e reestruturação da paisagem urbana, através do desenvolvimento de *clusters* em espaços anteriormente ocupados por indústrias. No caso concreto da LXF, o promotor imobiliário Mainside, S.A. (Holding da LXFactory, Lda.) transformou e adaptou as antigas instalações fabris no centro urbano de Lisboa, numa aldeia criativa com condições especiais de acesso a empresas e empresários da indústria criativa, comprovando que *“promotores imobiliários e proprietários visionários têm promovido a possibilidade de novos, e não só, empreendedores criativos se estabelecerem inicialmente em complexos de ateliers funcionais e acessíveis, e posteriormente, através do fornecimento de ateliers com espaços de trabalho pensados para as suas necessidades específicas (exemplo a necessidade crescente de banda larga, prestação de formação especializada e de consultoria) através do aproveitamento de espaços outrora em desuso, subutilizados ou mesmo devolutos, ou a montagem de sistemas de aluguer com patamares de rendas adequadas à capacidade dos utilizadores”* (Fundação Serralves, 2008), vindo também de encontro à opinião dos residentes do LXF quando consideraram a possibilidade de expansão das instalações como fator muito importante para a fixação de novos empreendedores e para a sustentabilidade do projeto LXFactory.

CAPÍTULO V

Conclusões

5. Conclusões

Para a consecução dos objectivos propostos foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos do quadro de referência: *Cluster*, Criatividade, Indústria Criativa, *Clusters* Criativos, Empreendedorismo nos *Clusters* de Indústrias Criativas, permitindo assim uma maior clarificação do conceito de *cluster* e a sua evolução ao longo dos anos até aos chamados *cluster* de indústrias criativas, suas características distintivas e o seu papel na economia e no dinamismo do empreendedorismo. No âmbito desta revisão literária, foram revistos os dois únicos estudos realizados em Portugal sobre indústrias criativas portuguesas (Fundação Serralves, 2008; e Custódia et al., 2009).

Como estudo de caso, a escolha do LXFactory afigurou-se como um bom exemplo de um *cluster* de indústria criativa para este tipo de investigação que se pretendeu realizar, visto tratar-se de um aglomerado de empresas maioritariamente ligadas à atividade criativa, localizadas em antigas instalações fabris que se encontravam devolutas num centro urbano e, com a sua atividade enquanto *cluster*, possibilitou a regeneração daquele espaço numa ilha de indústrias criativas.

O objectivo geral desta investigação alicerçava-se na possibilidade de se listar os fatores determinantes e as características do *cluster* LXFactory enquanto *cluster* de indústria criativa, e confirmar o seu potencial como dinamizador de empreendedorismo; verificar a sustentabilidade económica e financeira das indústrias existentes e a sua dependência de apoios governamentais, políticas regionais e do papel “motivador” dos responsáveis pelo *cluster* criativo; e aumentar a compreensão quanto à origem empreendedora – Oportunidade ou solução.

Para responder à questão de partida “*Quais os principais fatores que caracterizam os clusters criativos e qual o seu papel na dinamização do Empreendedorismo?*” e com base nos objectivos específicos deste estudo, foram levantadas as seguintes hipóteses: (i) H1 - O LXFactory é um *cluster* de indústria criativa; (ii) H2 - O LXFactory como *cluster* de indústria criativa é dinamizador de empreendedorismo; (iii) H3 - A sustentabilidade económica e financeira dos empreendedores do LXFactory está dependente dos apoios governamentais, políticas regionais e do papel “motivador” dos responsáveis pelo *cluster* criativo; (iv) H4 - O estímulo ao empreendedorismo criativo surge como uma oportunidade e não como uma solução.

Para a validação das hipóteses, criou-se um inquérito feito de raiz, com o objectivo de se fazer um estudo quantitativo do estudo de caso apresentado - LXFactory - destinado a todos

os empreendedores residentes e ao seu dinamizador.

Foi feita a análise dos dados recolhidos dos inquéritos aos residentes, e analisados os seus resultados para: (i) validação das 4 hipóteses de investigação; (ii) confrontação com os resultados do inquérito realizado ao dinamizador com o objectivo de apurar possíveis diferenças no grau de perceção de cada um quanto à realidade efetiva do LXFactory enquanto *cluster* de indústria criativa; (iii) confrontação com os dois estudos realizados em Portugal sobre as indústrias criativas portuguesas, nomeadamente na comparação dos resultados obtidos nos inquéritos realizados nos dois *clusters* criativos – LXFactory em Lisboa e Rua Miguel Bombarda no Porto.

Como síntese dos principais resultados obtidos nesta investigação, importa referir, como principal o facto do LXFactory ser efetivamente um *cluster* de indústria criativa, porque a não validação desta hipótese comprometeria imediatamente todas as outras.

No caso LXFactory, a perceção e aproveitamento de todas as vantagens competitivas que surgem através do *cluster*, permitindo a obtenção de eficiência e ganhos pela sua associação, onde em ambientes isolados por si só não será possível obter, não é uma realidade, principalmente no que respeita à aprendizagem coletiva como grande promotora de eficiência coletiva e de competitividade, sendo a principal causa, o baixo relacionamento pessoal e profissional entre os empreendedores, que numa cultura de “empresa familiar” não partilham os conhecimentos nem as ferramentas entre si, que os conduziria à obtenção de sinergias e acesso ao apoio de serviços técnicos e financeiros, para o conjuntos das empresas que formam o *cluster*, possibilitando assim o desenvolvimento de ações fortalecedoras para a sustentabilidade técnica, económica e financeira.

Esta realidade só será possível ultrapassar, num esforço conjunto entre dinamizador e empreendedores, e passará por uma mudança de comportamentos e atitudes, que naturalmente levará a um aumento do aproveitamento das vantagens competitivas em geral entre os agentes, garantindo assim uma saudável competitividade, sustentabilidade e crescimento para os negócios quer dos empreendedores quer do projeto *cluster* criativo em si.

No que respeita à capacidade empreendedora, para além dos 28,1% de empreendedores do LXF que iniciaram a sua atividade já dentro do *cluster*, a presença de uma empresa *co-work*, faz praticamente duplicar esse número, tendo em conta a quantidade de *start-ups* que iniciam a sua atividade dentro do seu espaço no LXFactory.

O papel do poder central e local, nomeadamente nos apoios governamentais e nas políticas regionais, não tendo sido considerados fatores importantes pelos residentes e pelo dinamizador do *cluster* neste estudo, pelos resultados obtidos nesta investigação, o papel do poder local na necessidade de regulamentação municipal específica para espaços desta natureza é fundamental, possibilitando assim potenciar as vantagens da revitalização da zona urbana das antigas instalações fabris que se encontravam abandonadas, trazendo cultura, vida, animação e turismo para o local.

Numa estratégia concertada entre todos, a capacidade e empreendedorismo criativo, crescimento dos negócios criativos e atratividade dos lugares criativos, sendo os três grandes eixos estratégicos do governo português para as políticas de desenvolvimento de *clusters* de indústria criativa, tornar-se-ão uma realidade mais efetiva e com benefícios para todos os públicos envolvidos.

No que respeita à formação e ao papel das universidades no desenvolvimento de *clusters*, verificou-se que cerca de 50% dos empreendedores têm uma formação académica superior, apesar da formação em artes e design não serem as principais áreas de formação académica.

O apoio de universidades ao desenvolvimento do *cluster*, nomeadamente nas áreas de I&D, no lançamento de novos empreendedores através de projetos universitários e no apoio ao empreendedorismo no acesso a incubadoras e a *business angels*, atualmente é inexistente na realidade LXFactory. Esta inexistência será um fator inibidor no acesso ao recrutamento de novos talentos entre os jovens recém licenciados.

Em resumo, o LXFactory é um efetivo *cluster* de indústria criativa e é dinamizador de empreendedorismo. A capacidade empreendedora do LXFactory tem sido desenvolvida por questões de oportunidade e não por necessidade devido à atual crise económica e financeira que o país e o mundo vive atualmente.

Os seus residentes são maioritariamente empresários, micro e pequenas empresas ligadas às áreas criativas. Os seus valores culturais e empresariais têm um impacto direto no reforço da identidade territorial do LXFactory como “Ilha criativa” e os modelos de negócio existentes, são flexíveis e inovadores, tornando o local mais atrativo, vibrante e vanguardista.

No espaço LXFactory, vive-se um ambiente exclusivo onde a criatividade e o design estão sempre presentes. Os espaços de trabalho são adequados à cultura vivida e atrai uma comunidade criativa e talentosa que procura a reputação do lugar, qualidade de vida e uma oferta cultural de prestígio.

Com base no estudo realizado nesta investigação, revisão bibliográfica e estudo de caso, construiu-se uma tabela que procura identificar as principais características diferenciadoras dos *clusters* de indústrias criativas, dividida por secções, tal como foi realizado este estudo, com a evolução de *cluster* até ao empreendedorismo nos *clusters* de indústria criativa (Tabela 14).

Tabela 14 – Características Diferenciadoras dos *Clusters* de Indústria Criativa

Cluster	Os <i>clusters</i> podem ter a sua origem de forma espontânea ou intencional.
	Conjunto geograficamente próximo de empresas e instituições, inter-relacionadas por elementos comuns e complementaridades, atuando num campo particular de atividade (no mesmo sector ou eventualmente no mesmo segmento de um sector).
Indústria Criativa	Os sectores-chave das Indústrias Criativas, são: publicidade; arquitetura; mercado de artes e antiguidades; design; moda; filmes, vídeos e outras produções audiovisuais; design gráfico; software educacional e de lazer; música ao vivo e gravada; artes performativas e entretenimento; difusão através da televisão, rádio e internet; e escrita e publicação.
	O sector é constituído maioritariamente por indivíduos, microempresas e PME's que trabalham em cadeias de fornecimento complexas, que combinam atividades comerciais com atividades pré-comerciais (ou mesmo anticomerciais) e que dependem, em grande parte de redes informais por onde fluem as ideias criativas.
	Têm um empenhado compromisso com o design e com a criação de ambientes exclusivos.
	Os negócios criativos contribuem para dar carácter a determinados lugares, tornando-os mais atrativos, vibrantes e vanguardistas.
	Os valores culturais e empresariais das indústrias criativas têm um impacto direto no reforço da identidade territorial.
Cluster de Indústria Criativa	Os sectores criativos mantêm parcerias com o Estado em modelos diversos dos verificados em outros sectores, pelo reconhecimento do interesse público de algumas das suas atividades.
	As indústrias criativas e seus <i>clusters</i> oferecem espaços de trabalho inclusivos e agradáveis onde a formação de redes entre empresas e indivíduos é facilitada. Este fator ajuda os negócios a crescer, permite a atracção e a retenção de uma comunidade criativa talentosa que procura a reputação do lugar, qualidade de vida e uma oferta cultural de prestígio.
	Os <i>clusters</i> criativos são locais para se viver e trabalhar e que se alimentam de diversidade e mudança, desenvolvendo-se em contextos multiculturais urbanos, que possuem características locais próprias não perdendo a sua ligação ao mundo.
	São locais onde os produtos criativos são produzidos e consumidos. Um <i>cluster</i> criativo inclui empresas sem fins lucrativos, instituições culturais, artes locais e artistas individuais juntamente com empresas do parque científico e dos meios de comunicação social.
	Apresentam modelos de negócio flexíveis e inovadores, que influenciam os outros sectores a procurar novos métodos de comunicação, acesso aos mercados e organização da produção.
Empreendedorismo Criativo	Empresas simultaneamente concorrentes entre si no mercado dos produtos (ou serviços) e capazes de cooperar entre si, fazendo aumentar a competitividade do conjunto.
	Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou uma nova iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos.
	Pessoas com criatividade individual, habilidade e talento e que tenham o potencial de criação de riqueza e de emprego através da geração e exploração da propriedade intelectual.
	As ideias e as oportunidades orientadas para a economicidade da cultura constituem uma opção para a atuação dos empreendedores por estas propiciarem novos hábitos de consumo, acesso a novas tecnologias e mecanismos de produção e administração para além das atividades intelectuais – culturais e criativas – que irão proporcionar novos investimentos, geração de emprego e riqueza, resultando em propriedade intelectual e retorno financeiro.
	Os empreendedores criativos mantêm fortes laços com uma variedade de instituições, em particular com as universidades, onde pesquisam tecnologia e métodos de trabalho, fazem recrutamento e se desenvolvem profissionalmente.
Empreendedor que contribui para o crescimento económico das regiões, através do seu negócio como veículo para a inovação e para a mudança, favorecendo assim a difusão do conhecimento.	

Fonte: Elaborado pelo autor

5.1. Implicações práticas dos resultados

As implicações práticas dos resultados desta investigação poderão ter três públicos alvo: A academia, a indústria e as instituições públicas.

De uma forma transversal, cremos ter contribuído para a discussão sobre a importância que os *cluster* de indústria criativa têm na atual conjuntura económica e o seu impacto no desenvolvimento económico, empregabilidade e empreendedorismo.

Para a academia, pela ausência de trabalhos sobre o tema, terá sido um contributo através de mais um estudo de investigação de um caso português, aumentando assim o conhecimento sobre o tema esperando vir a contribuir para o crescimento desse conhecimento em estudos futuros dentro desta área de investigação.

Para a indústria, uma maior compreensão da realidade do *cluster* LXFactory como exemplo de *cluster* de indústria criativa em Portugal. As lições tiradas deste caso de estudo, onde se comprovou que cada caso é um caso distinto, mas que de uma forma generalizada existe um tronco comum em todos os *clusters*, ao qual se deve dar a devida importância como garante da sua sustentabilidade e dos negócios dos seus residentes, tornando-se assim uma *lista de verificação* facilitadora para aplicação noutros contextos e geografias.

Para as instituições públicas, nomeadamente poder central e local, pela importância que este sector das indústrias criativas tem, estando considerado como um dos sectores mais dinâmicos do comércio mundial, que apesar da sua atuação não ter sido considerada importante neste estudo de investigação por parte dos empreendedores e dinamizador, o seu papel na regulamentação sectorial e municipal pode ser fundamental, através do apoio a estes aglomerados de empresas numa realidade sustentável com forte impacto na economia local e do país, revitalizando zonas urbanas degradadas ou em desuso, convertendo-as em locais mais atrativos e agradáveis onde se goste de trabalhar e viver.

5.2. Limitações do estudo

Tratou-se de um único estudo realizado dentro de um contexto geográfico e sectorial, podendo os seus resultados não ter uma aplicabilidade generalizada em todos os contextos nacionais e/ou mundiais. Apesar da percentagem de respostas aos inquéritos ter sido significativa face à população, na prática, os resultados obtidos, pelo reduzido número da população, podem não ter a significância necessária para uma generalização das suas conclusões.

O tempo despendido no trabalho de campo foi bastante limitador para uma investigação desta natureza, não permitindo uma investigação mais aprofundada do tema. A obtenção de informação económica e financeira das empresas para avaliação da evolução dos resultados anuais, evolução das rúbricas de custos relacionados com a localização no *cluster*, a evolução quadro de pessoal, a rotatividade das empresas dentro do *cluster* avaliando os principais motivos de saída ou de fecho das empresas, a abertura de novos mercados e as suas motivações e a avaliação das possibilidades e necessidades de intercâmbio de tarefas, produtos e conhecimentos entre as empresas, são fatores, que desde que identificados poderão vir a beneficiar a sustentabilidade das empresas e do próprio *cluster* gerando assim mais riqueza e empregabilidade, tornando-se uma boa ferramenta para a dinamização de *clusters* com possibilidade de utilização noutros contextos e geografias.

5.3. Perspetivas de investigação futura

Para um maior aprofundamento da temática, face aos resultados obtidos nesta investigação, poderá ser realizado um estudo comparativo entre as duas realidades de *clusters* de indústria criativa focadas nesta investigação, LXFactory em Lisboa e Rua Miguel Bombarda no Porto, que apesar de ambos terem em comum a maioria das características distintivas dos *clusters* deste sector de atividade, divergem na sua origem, intencional e espontânea, com o objectivo de se avaliar o impacto desta característica e o peso do fator cultural no crescimento e sustentabilidade deste tipo de *clusters*.

Verificou-se a existência de pouca informação disponível deste sector para estudos de investigação. A criação de um mapeamento referente à rotatividade das empresas dentro de um *cluster* irá permitir, por um lado realizar uma análise quantitativa desses valores de rotatividade, e por outro, permitir realizar uma análise qualitativa das suas causas, ajudando assim a clarificar quais os fatores mais importantes para a retenção e captação de novos empreendedores criativos.

No início deste trabalho foi referido que até à data foram poucos os trabalhos académicos realizados sobre o tema de *clusters* em Portugal, nomeadamente sobre *clusters* de indústria criativa. O Estado português, dada a importância do tema nas economias regionais e o seu impacto na economia nacional, desde 2009 que tem demonstrado o interesse no desenvolvimento de novos *clusters* para o território nacional, tendo em 2012 publicado a tipologia de *Clusters* e o enquadramento sectorial e territorial para o reconhecimento e enquadramento nas Estratégias de Eficiência Coletiva (*Clusters*), dentro dos quais se insere também o *cluster* de indústrias criativa para a região norte.

O presente trabalho analisou apenas um caso de estudo sendo as conclusões retiradas apenas discutidas com base na literatura referenciada, pelo que o desenvolvimento de novos estudos, envolvendo e comparando outros casos já implementados, tornam-se essenciais para o aumento do conhecimento, possibilitando de uma forma mais assertiva a criação de um “caderno de boas práticas” com possibilidade de aplicação noutros contextos e geografias.

Neste sentido, sugere-se para investigações futuras, que os estudos comparativos de *clusters*, nomeadamente dos *clusters* de indústria criativa, abranjam de uma forma mais aprofundada e uniforme, áreas como:

- i. Identificação das características distintivas dos *cluster* de indústria criativa em cada caso e avaliação das principais diferenças encontradas;
- ii. Identificação e grau de perceção e utilização das vantagens competitivas naturais nesta tipologia de *clusters* por parte das empresas residentes;
- iii. Avaliação das necessidades e impactos dos apoios dos dinamizadores, poder local e poder central no crescimento das empresas e na sustentabilidade do *cluster*;
- iv. Avaliar o potencial de empreendedorismo, criação de riqueza e empregabilidade dos *clusters* de indústria criativa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRÉ, Isabel, VALE, Mário. – **WP3 O Sector Criativo na Região de Lisboa e Vale do Tejo em Mapas e Números** in A Criatividade Urbana da Região de Lisboa. - [On-line]. – Lisboa: IGOT-UL, Dezembro 2011, - Trabalho realizado para a CCDRLVT (Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo). - Available from Internet: <URL:http://issuu.com/ccdr-lvt/docs/relato_3_vp>

AUDRETSCH, David, THURIK, Roy, VERHEUL, Ingrid and WENNEKERS, Sander. – **An Eclectic Theory of Entrepreneurship: policies, institutions and culture.** – [On-line]. - Netherlands: Tinbergen Institute, 2001. - TI 2001-030/3 - Tinbergen Institute Discussion Paper. - Available from Internet: <URL:<http://repub.eur.nl/res/pub/6873/2001-0303.pdf>>

BAKHSHI, Hasan, McVITTIE, Eric and SIMMIE, James. - **Creating Innovation. Do the creative industries support innovation in the wider economy?**. – Research Report. - UK: NESTA - The National Endowment for Science, Technology and the Arts, February 2008.

BAUMOL, William. - Formal Entrepreneurship Theory in Economics: Existence and Bounds. - **Journal of Business Venturing**, 1993, nº 8, p. 197-210

BEIRA, Eduardo J.C. - **Estudo e Dinamização de Clusters – Metodologia de trabalho.** - [On-line]. – Portugal: Escola de Engenharia Universidade do Minho – Departamento de Sistemas de Informação, Março 2002. - WP 22 – Working papers “Mercados e Negócios” TSI. - Available from Internet: <URL:http://www3.dsi.uminho.pt/ebeira/setembro_05/wps/wp22_2002.pdf>

BERTINI, Alfredo. - **Economia da Cultura: A indústria do entretenimento e o áudio visual no Brasil.** – 1ª Edição. - São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

BILTON, Chris. - **Cultures of Management: Cultural Policy, Cultural Management and Creative Organisations.** - [On-line]. – England: Centre for Cultural Policy Studies, University of Warwick, 2007. - Available from Internet: <URL:<http://www.lse.ac.uk/collections/geographyAndEnvironment/research/Bilton-june28.doc>>

BRANT, Leonardo. - **Mercado Cultural: Panorama crítico e guia prático para gestão e captação de recursos.** – 4ª Edição. - São Paulo: Escrituras Editora / Instituto Pensarte, 2004.

BYGRAVE, William. D. - Theory Building in the Entrepreneurship Paradigm. - **Journal of Business Venturing**, May 2003, vol.8, nº.3, p.255-280

CASTELLS, Manuel. - **European Cities, The Informational Society, and the Global Economy.** - New Left Review, 1996. - Vol. 204, p. 18-32

CAVES, Richard E. - Contracts between arts and commerce. - **Journal of Economic Perspectives.** - [On-line]. -Spring 2003, vol.17, nº.2, p.73-83, [17-11-2011]. - Available from Internet: <URL:<http://pubs.aeaweb.org/doi/pdfplus/10.1257/089533003765888430>>

CE Comissão Europeia. - **Realizar o potencial das Indústrias Culturais e Criativas.** - [On-line]. - Bruxelas: Comissão Europeia, 2010. - Available from Internet: <URL:http://ec.europa.eu/culture/documents/greenpaper_creative_industries_pt.pdf>

CHORINGAS, J., MARQUES, I. and RIBEIRO, J.F. - **“CLUSTERS” e Políticas de Inovação – Conceitos, Experiências Europeias e Perspetivas de Aplicação a Portugal.** - [On-line]. – Portugal: DPP - Departamento de Prospectiva e Planeamento para o Programa Integrado de Apoio à Inovação – PROINOV, 2001. - Available from Internet: <URL:<http://www.dpp.pt/Lists/Pesquisa%20Avanada/Attachments/1118/clusters.pdf>>

COMPETE. – **SI INOVAÇÃO – Inovação Produtiva e Empreendedorismo Qualificado: CRITÉRIOS DE INSERÇÃO DE PROJETOS NAS EEC-CLUSTER RECONHECIDAS, COM EXCEÇÃO DO PCT TURISMO - TIPOLOGIAS DE INVESTIMENTO ELEGÍVEIS.** - [On-line]. - QREN, 27 de Fevereiro de 2012. - Available from Internet: <URL: http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/Concursos_Avisos/20120227_CI_EEC_SIIinovacao.pdf>

COMPETE. – **ESTRATÉGIAS DE EFICIÊNCIA COLETIVA – TIPOLOGIA – CLUSTERS: ENQUADRAMENTO SETORIAL E TERRITORIAL.** - [On-line]. - QREN, 27 de Fevereiro de 2012. - Available from Internet: <URL: http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/Concursos_Avisos/20120227_Enquad_Setor_Territorial.pdf>

COMPETE. - **Cooperar para melhor Competir - Polos de Competitividade e Tecnologia & Outros Clusters.** - [On-line]. - Autoridade de Gestão do COMPETE, Programa Operacional Fatores de Competitividade, Setembro 2009. - Available from Internet: <URL: <http://www.toolingportugal.com/PT/links/BrochuraPCT.pdf>>

CUSTÓDIA Bastos, SUZI Ladeira, SOFIA Silva. – **Empreendedorismo nas Artes ou Artes do Empreendedorismo? Um estudo empírico do “Cluster” da Rua Miguel Bombarda.** - [On-line]. – Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto – Portugal. FEP Working Papers – Research Work in Progress, nº331, August 2009. – Available from Internet: <URL:http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/09.08.27_wp331.pdf>

DAVIS, Charles H., CREUTZBERG, Tijs, ARTHURS, David. - **Applying an innovation cluster framework to a creative industry: The case of screen-based media in Ontario.** - eContent Management Pty Ltd. Innovation: management, policy & practice, August 2009. - Volume 11, Issue 2.

DCMS. - **Creative Industries - Mapping Documents.** – Department for Culture, Media and Sports, London, 2001

DCMS. - **Evidence Toolkit.** – Department for Culture, Media and Sports, DET, Technical Report, London, 2004

DCMS. - **Creative Industries - Statistics Estimates.** - Department for Culture, Media and Sports, London, 2007

DCMS. - **Creative Economy Programme.** - Department for Culture, Media and Sports, London, 2007.

DIMAGGIO, Paul J. - **Cultural Entrepreneurship in Nineteenth-Century Boston: The Creation of an Organizational Base for High Culture in America.** In: Non-profit Enterprise in the Arts: Studies in Mission and Constraint. - [On-line]. - New York: Oxford University Press, 1986. p. 374-397. - Available from Internet: <URL:http://www.columbia.edu/itc/barnard/arhist/wolff/pdfs/week13_dimaggio.pdf>

DORNELAS, José Carlos Assis. - **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** – 8ª Edição. - Rio de Janeiro: Campus – Grupo Elsevier, 2008

DRUCKER, Peter F. (1985). - **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e Princípios.** – 7ª Edição. – São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008.

DRUCKER, Peter F. - **Desafios da Gestão para o Séc. XXI.** - Ed. 2000 Civilização. - 1999

FARISELLI, Patrizia, OUGHTON, Christine., PICORY, Christian. and SUGDEN, Roger. - Electronic Commerce and the Future for SMES in the Global Market Place: Networking and Public Policies. – **Small Business Economics**. – May 1999, vol. 12, No.3, p.261-275

FILION, L. J. - Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários - Gerentes de Pequenos Negócios. - Trad.: Maria Letícia Galizzi e Paulo Luz Moreira. - **Revista de Administração**. - [On-line]. Abril/Junho 1999, Vol. 34, n.º, p. 05-28, [8-11.2011]. - Available from Internet: <URL:http://www.dge.ubi.pt/msilva/OE_OGE/Empreendedorimo.pdf>

FLORIDA, Richard. - **The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life**. – Basic Books, 2002

Fundação RESPÚBLICA (2009). - **As Políticas da Europa** - Res-Pública. - Maio 2009. - Available from Internet: <URL:http://www.fundacaorepublica.pt/cms/files/conteudos/as_politicas_da_europa_I.pdf>

FUNDAÇÃO SERRALVES. - **Estudo Macroeconómico: Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região Norte**. – Relatório Final, Julho, 2008.

GEM - The Global Entrepreneurship Monitor - **Executive Report 2004**. - Available from Internet: <URL:http://www.gemconsortium.org/download/1326570000875/GEM_2004_Exec_Report.pdf>

GEM - The Global Entrepreneurship Monitor – **Projecto GEM Portugal 2004**. - Available from Internet: <URL:<http://www2.spi.pt/gem/docs/GEM2004Portugal-PublishedReport-Portuguese.pdf>>

GEM - The Global Entrepreneurship Monitor – **Projecto GEM Portugal 2010**. - Available from Internet: <URL:http://www.empreender.aip.pt/irj/go/km/docs/site-manager/www_empreender_aip_pt/documentos/pt/barometro/destaque/GEM_Portugal_Final.pdf>

GWEE, June. - **Innovation and the creative industries cluster: A case study of Singapore's creative industries**. - eContent Management Pty Ltd. Innovation: management, policy & practice, August 2009. - Volume 11, Issue 2.

HARTLEY, John. - **Creative Industries** – in John Hartley (ed). – Blackwell, Creative Industries, 2005. - p. 1-40.

KEA European Affaires – **The Economy of Culture in Europe**. - [On-line]. – 2006. - Estudo produzido para a Comissão Europeia (Directorate-General for Education and Culture. – Available from Internet: <URL:<http://kgeography.or.kr/publishing/journal/42/02/06.PDF>>

KELLET, Sally. - **A Picture of Creative Entrepreneurship: Visual Narrative in Creative Enterprise Education**. - [On-line]. - National Council for Graduate Entrepreneurship, Working Paper, August 2006. - 043/2006. - Available from Internet: <URL:http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=visual%20narrative%20in%20creative%20enterprise%20education&source=web&cd=1&ved=0CCIQFjAA&url=http%3A%2F%2Fdb.kosbi.re.kr%2Fdownload.asp%3Furi%3D%2Fattach_files%2FSR0%2FSR09E010_1.pdf&ei=zy8CT_O4KImh8QPDhPmpAQ&usq=AFQjCNGeBsrNx-Nn4QQ5DLEzi_fjMoWBxw&sig2=glTIA8g1gD3ct28ogf9X3Q>

KIM Hakhee. - The Creative Economy and Urban Art Clusters: Locational Characteristics of Art Galleries In Seoul. - **Journal of the Korean Geographical Society**. - [On-line]. - 2007, Vol.42, Nº2, [16.09.2011]. - Available from Internet: <URL:<http://kgeography.or.kr/publishing/journal/42/02/06.PDF>>

- KNIGHT, Frank H. - **Risk, uncertainty and profit**. – Chicago: University of Chicago Press, 1921
- KRUGMAN, Paul. - What's new about the new economic geography?. – **Oxford Review of Economic Policy**. - [On-line]. 1998, vol. 14, No.2, p.7-17, [16.09.2011]. - Available from Internet:
<URL:http://www.unimiskolc.hu/vrgi/20031002zzz20031231/EcoGeo_2008_article2.pdf>
- LATOEIRA, Cristina. - **Indústrias Criativas: Mapeamento, Organização e Estudos de Caso**. - Departamento de Prospectiva e Planeamento e Relações Internacionais – Prospectiva e Planeamento. - 2007, nº14. - Available from Internet: <URL:http://www.dpp.pt/Lists/Pesquisa%20Avanada/Attachments/1395/Indústrias_Criativas.pdf>
- LAZZERETTI, Luciana, BOIX, Rafael & CAPONE, Francesco. - **Do Creative Industries Cluster? Mapping Creative Local Production Systems in Italy and Spain**. – Routledge: Industry and Innovation, October 2008. - Vol. 15, No. 5, 549–567.
- LOWREY, Y. - **The Entrepreneur and Entrepreneurship: A Neoclassical Approach**. - Presented at the ASSA Annual Meeting, 5 January 2005, Washington, DC: Office of Advocacy, Small Business Administration.
- LUCAS, Robert. E. - **On the Mechanics of Economic Development**. - [On-line]. – Holland: Journal of Monetary Economics, 1988. - Vol. 22. - p. 3-42. - Available from Internet:
<URL:<http://www.fordham.edu/economics/mcleod/LucasMechanicsEconomicGrowth.pdf>>
- LUNDSTRÖM, A., STEVENSON Lois A. - **Entrepreneurship policy: theory and practice**. - Springer Science & Business Media Inc. - 2005
- MALHOTRA, Naresh K., ROCHA, Ismael, LAUDISIO, Maria C., et Al. - **Introdução à Pesquisa de Marketing**. - São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2010.
- MARSHALL, A. - **Princípios de Economia**. - São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- MIGUEZ, Paulo. - **Repertório de Fontes sobre Economia Criativa** – Parte integrante do projeto de pesquisa Economia Criativa – em busca de paradigmas: (re)construções a partir da teoria e da prática. – [On-line]. – Brasil: Universidade Federal do Recôncavo da Baía, 2008. - Available from Internet:
<URL:http://www.cult.ufba.br/arquivos/repertorio_economia_criativa.pdf>
- NESTA - The National Endowment for Science, Technology and the Arts. - **Report on Creative Industries**, 2003
- OCDE (2001) - AUDRETSCH, D. B., THURIK R. - **Linking Entrepreneurship to Growth**. - [On-line]. - OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2001/2, OECD Publishing. doi:10.1787/736170038056. - Available from Internet: <URL:<http://publishing.eur.nl/ir/repub/asset/9918/Linking+entrepreneurship+to+growth2001.pdf>>
- PORTER, Michael E. - **Clusters and the New Economics of Competition**. [On-line]. – Harvard Business Review (Nov-Dec), 1998. – Reprint number 68609. - Available from Internet:
<URL:<http://www.wellbeingcluster.at/magazin/00/artikel/28775/doc/d/porterstudie.pdf?ok=j>>
- PORTER, Michael E. - **Agglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições**. In: M. E. Porter. Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais. – Rio de Janeiro: Campus, 1999. - p. 209-303.
- PORTER, Michael E. - **Competição, on Competitive Competition: Estratégias Essenciais**. – 10ª Edição. - Rio de

Janeiro: Campus, 1999. - p. 215 – 249.

PORTER, Michael E., DELGADO, M. and STERN, S. - **Clusters, Convergence, and Economic Performance**. - [On-line]. - Harvard Business School – Institute for Strategy and Competitiveness, March 2011. - Available from Internet: <URL:http://www.isc.hbs.edu/pdf/DPS_Clusters_Performance_2011-0311.pdf>

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van. - **Manual de investigação em ciências sociais**. - Lisboa: Gradiva – Publicações, Lda., 2005.

RAUEN, A.T., MONTIBELLER, G. - **Eficiência coletiva em clusters industriais: análise do sector químico da Microrregião de Criciúma em SC**. - [On-line]. – Porto Alegre: Ensaios FEE, Jun 2008. - v. 29, n. 1. - p. 267-292. - Available from Internet: <URL:<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/2170/2554>>

REIS, Ana Carla F. - **Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da cultura**. - [On-line]. - Barueri, São Paulo: Manole, 2007. - Available from Internet: <URL:<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=economia%20da%20cultura%20e%20desenvolvimento%20sustentável%3A%20o%20caleidoscópio%20da%20cultura&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.portalseer.ufba.br%2Findex.php%2Fpulturais%2Farticle%2Fdownload%2F3348%2F3115&ei=exgCT8mRENeOsAafus38Dw&usq=AFQjCNHHT2HsTwKz2hpBVYFKUvF0KcLYzg&sig2=EuZoD08bLQ0XtHbiAfRG1g>>

SABEL, C. - **The world in a bottle or window on the world? Open questions about industrial districts in the Spirit of Sebastiano Brusco**. - [On-line]. – Modena: Conference on Clusters, Industrial Districts and Firms: The Challenge of Globalization, 2003. - Available from Internet: <URL:<http://www2.law.columbia.edu/sabel/papers>>

SAMPIERI, Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO, Pilar Baptista. - **Metodologia de pesquisa**. - 3a Edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SARKAR, S. - **Empreendedorismo e Inovação**. – Lisboa: Escolar Editora, 2007

SCHMITZ, Hubert. - Collective Efficiency and Increasing Returns. – **Cambridge Journal of Economics**. - [On-line]. 1997, Vol. 23, No.4, p.465-483. - Available from Internet: <URL:[http://vocafoundation.org/acdivoca/Amapbds.nsf/f8aed16f1717ff208525738f00036e21/4588c85064cc0e4185256e590071b2fe/\\$FILE/IDS%20Collective%20Efficiency%20and%20Increasing%20Returns,%20Schmitz.pdf](http://vocafoundation.org/acdivoca/Amapbds.nsf/f8aed16f1717ff208525738f00036e21/4588c85064cc0e4185256e590071b2fe/$FILE/IDS%20Collective%20Efficiency%20and%20Increasing%20Returns,%20Schmitz.pdf)>

SCOTT, A. J. & GAROFOLI, G. - **The regional question in economic development** in A. J. Scott & G. Garofoli (Eds.). - Development on the ground: clusters, networks and regions in emerging economies. London: Routledge, 2007. - (p. 3-22).

SEGERS, Katia, HUYGH, Ellen. - **Clarifying the complexity and ambivalence of the cultural industries**. - [On-line]. - Gent (Bélgica): Cemeso, Vrije Universiteit Brussel, 2006. - Working Paper. - Available from Internet: <URL:<http://www.vub.ac.be/SCOM/cemeso/download/cemeso-08-complexity%20ambivalence%20cultural%20industries.pdf>>

SHANE, Scott. and VENKATARAMAN, S. - **The Promise of Entrepreneurship as Field of Research**. - Academy Of Management, January 2000. - vol. 25, nº 1. - p. 217-226.

SHUMPETER, Joseph .A. - **The Theory Of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle**. - Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1934.

STERNBERG, Robert. J. and LUBART, Todd. I. - **The Concept of Creativity: Prospects and Paradigms**. - Handbook of Creativity, Cambridge University Press, 1999. – p. 3-15

TAVARES, Bruno, ANTONIALLI, L. Marcelo., SANTOS, M. I. Pereira. – **Influência das Características das Aglomerações sobre a Geração de Externalidades para as Empresas**. - [On-line]. – São Paulo: RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia, MAI/AGO 2010. - v. 9, n. 2 - p.114-140, [21-11-2011]. - Available from Internet: <URL:http://revistaiberoamericana.org/index.php/ibero/article/view/1673/pdf_24>

THOMPSON, E.R. - **Clustering of Foreign Direct Investment and Enhanced Technology Transfer: Evidence from Hong Kong Garment Firms in China**. - World Development 30 (5), 2002. - p.873-889

THROSBY, David. - **Economics and Culture**. – 1ª Edição. - Cambridge (UK): Cambridge University Press, 2001.

TUROK, Ivan. - **Cities, Clusters and Creative Industries: The Case of Film and Television in Scotland**. – Glasgow: European Planning Studies, Department of Urban Studies – University of Glasgow, July 2003. - Vol. 11, No. 5. - Available from Internet: <URL:http://www.gla.ac.uk/media/media_77908_en.pdf>

UCPT. - **Indústrias Criativas – Documento de Trabalho nº 3**. [On-line]. – Lisboa: Unidade de Coordenação do Plano – Portugal a Inovar, 2008 [16.09.2011]. - Available from Internet: <URL:http://www.planotecnologico.pt/document/Doc_3.pdf>

UCPT. - **Indústrias Criativas – Documento de Trabalho nº 8**. [On-line]. – Lisboa: Unidade de Coordenação do Plano – Portugal a Inovar, 2008 [16.09.2011]. - Available from Internet: <URL:http://www.planotecnologico.pt/document/Doc_8.pdf>

UNCTAD. - **Creative Economy - Report 2008: The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making**. [On-line]. – Genève: United Nations Conference on Trade and Development, 2008 [16.09.2011]. - Available from Internet: <URL:<http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=5109&lang=1>>

UNCTAD. - **Creative Economy - Report 2010: The challenge of assessing the creative economy towards informed policy-making**. [On-line]. – Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2010 [21.11.2011]. - Available from Internet: <URL:<http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=5763&lang=1>>

UNESCO. - **Culture and UNESCO**. – Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, 2002.

URBACT. – **From creative industries to the creative place**. - [On-line]. – URBACT Creative Clusters - Final Report, 2011. - Available from Internet: <URL:http://urbact.eu/fileadmin/Projects/Creative_Clusters/documents_media/LE_CCfinalreport.pdf>

USSMAN, Ana Maria. - **Empresas Familiares**. – 1ª Edição. – Lisboa: Edições Silabo, 2004. – p.126-138

WEISBER, Robert. - **Creativity and Knowledge: A Challenge to Theories**. - [On-line]. - Cambridge University Press, 1999. - Available from Internet: <URL:http://www.nbu.bg/cogs/events/2004/materials/Necka/creativity_and_knowledge.pdf>

YONGZHONG, Yang, SHUYI, Huang and MINGHUA, Lin. – **Creative Industrial Cluster: Three-Stage Development and the Case of Beijing's 798 Art District**. – China Economist, March-April, 2012. - Vol.7, No.2.

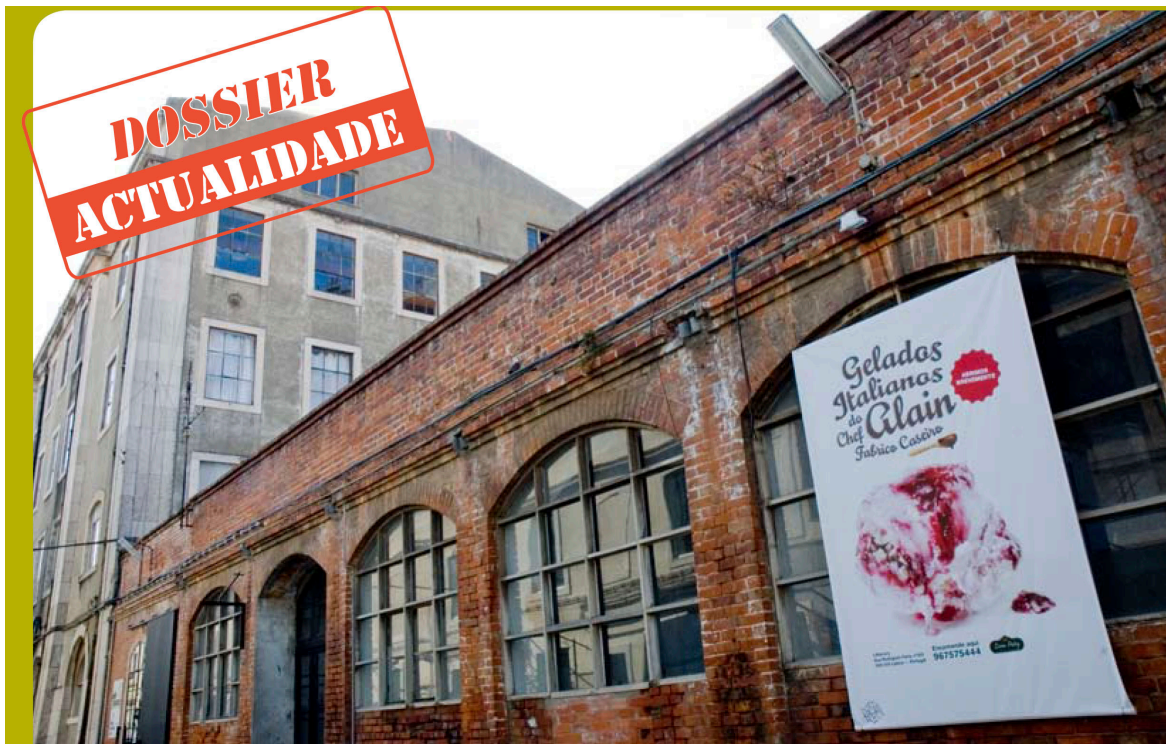
ZHENG, Jane. - **Creative Industry Clusters' and the 'Entrepreneurial City' of Shanghai.** - Urban Studies: Urban Stud 2011 48: 3561 originally published online 22 June 2011.

ANEXOS**Anexo 1** - Lista de Artigos de Imprensa

Numa primeira investigação foram detectados mais de 40 artigos publicados em jornais e revistas de especialidade entre 2008 e 2011, nacionais e estrangeiros, com referência à LXFactory, destacando-se:

A	Metro
Agenda Cultural	Monocle
Arquitectura 21	
B	N
Brussels Airlines	N Style
D	P
Destak	Parq
Diário de Notícias	People & Business
Diário Económico	Público
DIF	R
E	Roteiro
El Mundo	S
Expresso	Sol
G	T
Guia da Noite	The Guardian
J	The New York Times
Janela Urbana	Time Out
Jornal das Letras	TPM
Jornal i	Traço
L	V
Le Cool	Vogue (Rússia)
Lux Woman	Y
Luxus	Yahoo Notícias
M	Z
Marketeer	Zoot Magazine
Meios e Publicidade	

Anexo 2 – A Europa nas nossas mãos – Entrevistas.com, Jan 2010



Há aproximadamente 100 anos, bem próximo do Rio Tejo, em Lisboa, existiam fábricas como a Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonenses. Com o tempo, a cidade foi mudando e as necessidades também. As fábricas fecharam ou instalaram-se fora dos centros urbanos, ficando um vazio por preencher. Em 2008, a LxFactory abriu as suas portas, dando uma nova vida a um espaço que estava abandonado e esquecido. Neste local, podemos encontrar um borbulhar de ideias criativas, projectos inovadores e promissores, como nos conta o engenheiro Queirós Carvalho, que acompanha e dirige este projecto desde o início.

O Eng. Queirós Carvalho é o administrador da Mainside, um grupo de investimentos imobiliários. Pode explicar-nos em que consiste a empresa que dirige?

A Mainside é uma empresa que desenvolve projectos imobiliários na área do investimento. É uma empresa relativamente recente que surgiu no final de 2003, início de 2004, com uma vocação específica de desenvolver projectos ligados à reabilitação urbana no centro da cidade. Resumidamente, compramos imóveis edificados para os quais desenvolvermos projectos, que lhe dão um uso adaptado ao presente. Consideramos que a reabilitação é um factor muito importante e promissor, pois as cidades estão bastante abandonadas. A reabilitação é um potencial de negócio difícil, mas que dá outros resultados e outros mais-valias que não obtemos num negócio imobiliário tradicional, daí termos apostado nesta área.

A Mainside adquiriu os terrenos da antiga Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonenses, em Alcântara (Lisboa), explorada então pela Gráfica Mirandela, e criou o espaço LxFactory. O que é este espaço?

Adquirimos esse imóvel em Alcântara em Agosto de 2005 aos anteriores proprietários que utilizavam aquelas instalações como gráfica e que estavam a deslocalizar o seu negócio para fora do centro urbano. Nessa altura, manifestámos interesse na aquisição desse património, por um conjunto de características que tinha, nomeadamente o facto de incluir um conjunto de imóveis com um valor arquitectónico, sendo um complexo industrial com uma capacidade interessante para desenvolver um projecto dentro da

nossa área de reabilitação de espaços urbanos. Adquirimos este património numa altura em que decorria já um procedimento de requalificação e reconversão daquela zona promovido pela Câmara Municipal, o plano Alcântara XXI. Quando a Câmara percebeu que havia promotores interessados em desenvolver ali negócio imobiliário, decidiu juntar todos os terrenos e, ela própria, fazer um estudo urbanístico para desenvolver em conjunto toda aquela grande área da cidade que se encontrava bastante abandonada. Era uma zona que tinha sido ocupada pelas indústrias que se tinham deslocalizado ou fechado e que ainda não tinha sido requalificada ou reabilitada. Quando adquirimos, tínhamos consciência que iria ser um projecto a longo prazo pois estava inserido num contexto maior. Assim, pensámos que poderíamos utilizar o espaço, tal qual ele se apresentava. Tínhamos uma área construída de cerca de 23 a 25 mil metros quadrados, que estava num estado relativamente bem conservado apesar de alguns edifícios estarem abandonados há algum tempo e em risco de ruptura. Decidimos então consolidar o património existente, conservar o que estava, e limpar tudo o que não tinha a ver com o património. Foi aí que surgiu o projecto LxFactory que é, basicamente, a junção de três pilares: o espaço com aquela área industrial (com um conjunto de 11 edifícios construídos com aquelas características), o tempo que acaba por determinar as necessidades, as procuras, as ofertas, as vocações, e a carga humana. A junção destes três factores dá a LxFactory. O que fizemos foi salvaguardar aquele espaço para o presente, e depois, fomos buscar as pessoas certas que o valorizassem num projecto dinâmico que se queria ali criar.

Indústrias Criativas e Culturais

O que são as indústrias criativas?

Na Europa, o termo indústrias criativas surgiu no Reino Unido, no final da década de noventa do século XX, com a criação de uma equipa de especialistas que tinha por objectivo promover estas indústrias como motores da economia. Estas indústrias remetem para todas as actividades económicas que incluem a criação, a produção, a distribuição, a disseminação e a promoção nas áreas da publicidade, da arte, do artesanato, do design, da moda, do cinema e do vídeo, da música, dos concertos e espectáculos, da edição de livros, dos jogos de computador, da rádio e da televisão. A criatividade é central no processo de produção destas actividades.

O que são as indústrias culturais?

As indústrias culturais são um conjunto de actividades económicas que aliam a concepção, a criação e a produção à capacidade de manufactura e de comercialização em massa. Estas actividades englobam a edição de livros, revistas, jornais e música, bem como todo o sector audiovisual e a Internet.

O que são as indústrias criativas e culturais?

Este termo é utilizada para designar quer as indústrias criativas, quer as indústrias culturais e remetem para as actividades económicas que combinam a criação, a produção e a distribuição

de bens e serviços que são culturais por natureza, e que são protegidos pelos direitos de propriedade intelectual. Segundo a Unesco, estas actividades vão desde sectores fortemente industrializados como a publicidade e o marketing, a rádio e a televisão, o cinema, a música, o livro e os videojogos, até aos sectores tradicionais das artes visuais (pintura e escultura), das artes do espectáculo (teatro, ópera, concertos, dança), dos museus e das bibliotecas. Outras actividades como o artesanato, a moda, o design, a arquitectura, o turismo cultural e até o desporto são incluídas nestas indústrias.

Qual a importância destas indústrias para a economia?

As indústrias culturais e criativas são já um importante sector da economia europeia, e possuem um enorme potencial para o emprego e para a exportação. Estima-se que mais de 4,9 milhões de europeus trabalhem neste sector. Em 2003, estas indústrias contribuíram, com mais de 654 milhões de euros, para o Produto Interno Bruto da UE. Prevê-se que estes valores aumentem, cada vez mais, nos próximos anos.

A Economia na Europa

47% dos europeus consideram que a situação económica dos seus países é uma das maiores prioridades.

69% dos portugueses apontam o desemprego como a questão mais importante.

(Eurobarómetro, 2009)



Porque é que a Lx Factory aposta nas indústrias culturais?

Estas indústrias surgem neste contexto porque caracterizam-se por estar de alguma forma sempre à frente. São entidades e pessoas que procuram algo diferente e estão abertas a apetites novos, estão muito necessitadas que aconteça algo de novo e de diferente. Ora, a LxFactory é um projecto inovador e diferente, com objectivos e conteúdos muito próprios. Houve um casar de interesses. Nós procurávamos alguém que acreditasse neste projecto, e essas empresas e pessoas procuravam um projecto que lhes desse campo para desenvolver as suas áreas específicas. A opção por este tipo de indústria também teve a ver com o facto de ser mais fácil a sua

implementação pois compreenderam imediatamente o que se pretendia, não tiveram medo de arriscar e de se instalar num espaço que à partida não tem as mesmas condições que um espaço de trabalho tradicional. Por outro lado, é precisamente este género de indústria que dá o dinamismo característico deste projecto.

Quais as vantagens económicas de um espaço como este?

Uma das vantagens é, sem dúvida, o facto de naquele espaço se criarem sinergias internas. Por exemplo, para um evento organizado por uma das empresas, toda a concretização é mais fácil, pois está lá um produtor, os figurantes, a empresa de equipamento de som, etc. Isto implica uma maior facilidade na organização de qualquer projecto, o que traz benefícios económicos. Todos ganham com esta troca de serviços. Outra vantagem tem a ver com a possibilidade de se criar novos projectos. Reparámos que vários dos números de contribuinte são novos. Isto quer dizer que, graças a este espaço, as pessoas puderam concretizar as suas ideias e passar à acção, o que num contexto de crise, como o actual, também é importante. Outro factor também, é que se trata de um projecto low cost que possibilita o arrendamento a preços abaixo do mercado, o que promove o empreendedorismo.

“A sustentabilidade não é um problema a resolver. É o futuro a criar.”

(Peter Lenge, 2009)



A Lx Factory é muitas vezes referida como um exemplo de dinamização urbana (da Cidade). Porquê?

Quem vive na cidade de Lisboa apercebe-se que o centro urbano está muito maltratado, por um conjunto de factores que têm impossibilitado a sua reabilitação, quer ao nível dos privados como do sector público. Embora, como é óbvio, se verifique uma maior preocupação pela reabilitação, não podemos esquecer que são processos demorados. Um dos elementos que distingue a Lx factory foi a sua rapidez de montagem, já que a mesma tem efectivamente um ano e pouco. Esta é uma das vantagens do sector privado, a possibilidade de, num curto espaço de tempo, fazer as

coisas acontecer. Ora, isto é fundamental, pois vivemos numa sociedade caracterizada pela rapidez dos eventos, onde a dinâmica é totalmente diferente. Uma das grandes forças deste projecto é que se pegou no negativo e transformou-se em algo de positivo, devolvendo este espaço à cidade.

Esta dinamização económica beneficia apenas a cidade ou tem implicações para o resto do país?

Acho que há uma regra de ouro que não se deve esquecer: em tempos de crise deve-se apostar na criatividade. Isso tem sido demonstrado ao longo dos séculos. Sempre que há problemas, é preciso imaginação e capacidade criativa. Em Portugal, temos

TOP + das ideias preconcebidas

Ideia preconcebida n.º 1:

O design é uma questão de estética

É verdade que o designer trabalha a aparência dos produtos, mas será só esta a sua função? O design implica a possibilidade de garantir a satisfação das necessidades do utilizador. Ora, assim sendo, o design deve ter em conta outros aspectos para além da estética, como sejam a funcionalidade, a facilidade de utilização, a durabilidade do produto e o seu custo.

Ideia preconcebida n.º 2:

O design diz respeito apenas aos objectos

Muitos são os designers que trabalham em produtos e nas suas embalagens. Mas o design também se aplica aos serviços públicos e privados e às infra-estruturas como, por exemplo, na área do urbanismo. Quando os urbanistas estudam a forma como os idosos ou as pessoas com deficiência motoras se deslocam na cidade, isso é design. Quando os urbanistas procuram formas de evitar o crescimento de bairros de lata, isso é design. Quando se observa uma sala de espera nas urgências ou a reacção dos clientes numa agência bancária, também se trata de design.

Ideia preconcebida n.º 3:

O design tem por objectivo encarecer os produtos

Algumas empresas podem utilizar o design para dar uma aparência ou uma funcionalidade específica a um produto, que lhe confere um valor maior. Os clientes poderão optar por um determinado produto por causa da imagem que lhe está associado, pagando, muitas vezes, mais do que por um produto similar sem essa imagem. Mas o design também está ao serviço da criação de produtos e serviços cujos custos de produção são mais baratos. Por exemplo, nas lojas da famosa marca sueca Ikea, os consumidores podem encontrar peças de mobiliário inovadoras e acessíveis.

O que é o design?

Será apenas uma questão de aparência e de moda?

As empresas, as universidades e os decisores políticos concordam cada vez mais com a ideia de que o design é um instrumento de inovação e de competitividade.

Mas o que quer dizer, afinal, este termo de que se ouve tanto falar? A sua definição não é clara e por isso aparecem inúmeras ideias preconcebidas.

Vejam as mais conhecidas.

Ideia preconcebida n.º 4:
O design é uma actividade que só diz respeito aos designers

As actividades de design são, regra geral, levadas a cabo por designers. No entanto, ao longo dos últimos anos, tem-se vindo a utilizar o design como uma actividade estratégica e pluridisciplinar nas empresas, e que vai desde a investigação até à engenharia, passando pelas relações com o cliente e pelo marketing. Esta tendência implica um papel mais alargado do designer, que combina outras funções.

Ideia preconcebida n.º 5:
O design apenas se desenvolve nas grandes empresas

É verdade que um número considerável de exemplos de design inovador mais conhecidos provém das multinacionais. Mas também é verdade que muitas pequenas e médias empresas (PME) viram vantagens no design como forma de se posicionarem no mercado.



muito o hábito de ficar sentados à espera que a crise passe, o que é o pior que se pode fazer. A atitude deve ser a de enfrentar, a de criar alternativas, há que ter ideias para contornar, para passar por cima. Se a resposta for "hoje não faço porque estamos em crise, portanto deixo passar e fico à espera que venham tempos melhores", não avançamos e ficamos para trás. O impacto de um projecto como o Lx factory é global. Para além da devolução de um espaço à cidade, estamos a falar de uma área que não rendia nada e que agora alberga um conjunto de empresas e particulares que produz, que factura, que paga impostos. Isto cria uma dinâmica económica que ultrapassa a escala da cidade, a todos os níveis.

A Lx Factory alberga já mais de 100 residentes, nas mais variadas áreas criativas e culturais. Na sua opinião, qual a principal mensagem deste tipo de projecto para os jovens?

Os jovens têm uma capacidade incrível de liberdade. Conseguem ser livres de parâmetros, encarar as dificuldades como desafios. A liberdade com que um jovem vê as coisas permite-lhe fazer e avançar. Depois, só precisa daquele empurrão, por exemplo como a facilitação de um espaço como é o caso na Lx Factory. Neste espaço, encontra o tal clique para concretizar as suas ideias, e muitas vezes nem é preciso um grande investimento, como podemos observar. 🍌

Fotografias de: A. Barradas

sobre design

Ideia preconcebida n.º 6:
Um design não tem valor, se não for protegido

Um design inovador pode ser protegido na Europa, quer a nível nacional quer comunitário. Verifica-se que muitos designs não são patenteados, o que implica que não são protegidos, mas continuam a ter um valor comercial considerável.

Ideia preconcebida n.º 7:
O design só diz respeito à cultura e à arte e não deve ser confundido como elemento comercial

Regra geral, o design é considerado como fazendo parte do sector criativo e cultural, já que permite trabalhar os aspectos estéticos e culturais dos produtos, ligados às tradições, aos valores e aos modos de vida. Mas também é uma actividade comercial que visa melhorar as vendas, a satisfação do cliente e a rentabilidade.



Verbos de Acção

A Economia tem como palavra de ordem a acção. Sem ela nada se faz, nada se transforma, nada cresce, nada evolui. Espreita estes verbos de acção, em baixo. Eles fazem parte do nosso dia-a-dia, e são essenciais na Economia. Sabes o que querem dizer realmente? Porque é que são tão importantes?

Ajudar Aprender
Arquitectar Comunicar
Conceber Conhecer
Construir Contribuir
Cooperar Criar Descobrir
Desenhar Desenvolver
Empreender Estudar
Experimentar Idealizar
Imaginar Informar Inovar
Inventar Juntar Libertar
Produzir Projectar
Realizar Resolver
Sonhar Transformar
Transmitir

Anexo 3 - Time Out, Jun 2011

A Semana
O guia essencial para os próximos dias

Ver Comer&Beber,
página 86 e 87
Fotografia de
Ana Luzia

**LX Factory
al dente**
O boom dos restaurantes

★ MAU ★★ FRACO ★★★ RAZOÁVEL ★★★★ BOM ★★★★★ MUITO BOM

metronacional

www.readmetro.com
SEXTA-FEIRA, 27 DE MAIO DE 2011

03

Lisboa



▶ Com mais de cem empresas, aquela que era há 150 anos uma fábrica de fiação é hoje um espaço de sucesso

Ilha criativa em “Open Day”

◊ LXFactory abre hoje ao público com muitas iniciativas ◊ Teatro, moda ou música são algumas das promessas deste mundo artístico

Concertos, teatro, exposições, moda, live painting, DJ e muita música. É dia de celebrar a arte na 6.ª edição do Open Day, no LXFactory. Este é um espaço que se define como “sinónimo do fervilhar criativo de cunho português”.

Teatro, pintura, ou mesmo crachás feitos no

momento com a imagem que o visitante quiser são algumas das surpresas do recém-criado TRES21. Neste espaço fundem-se dois ateliers de arquitectura, um produtor musical, um designer gráfico e um pintor.

É aqui que trabalha Lara Seixo Rodrigues. Além da localização, é o próprio con-

O metro sugere

Música Portuguesa a gostar dela própria: mini-concertos numa esquina ou recanto inesperado;

▶ Migalhas amarelas: móveis mutantes no exterior;

▶ Reiki: siga as pegadas dos 7 chakras;

▶ “Don’t Panic”: Fitting Party da Lee, com os Iconoclasts, DJ Soldado Funk e DJ Heart Breakerz.

ceito da LX que a atrai. “Os edifícios reabilitados reflectem a minha postura profissional perante a reutilização da cidade”, diz.

Para Nilton Rasoilo, designer da empresa de tecnologia Rupeal, a “LX é um espaço que transpira criatividade”. “Aqui as empresas complementam-se”, avança Nilton, que trabalha na LX desde Agosto de 2010. Um conceito que atrai quem lá trabalha e que hoje está aberto ao público em geral.

PATRICIA TADEIA

Anexo 5 - TPM, Abr 2011



ORA POIS

Se você estivesse em Lisboa

Aonde ir, comprar e sair na capital portuguesa e outras curiosidades POR MILLOS KAISER

Gastaria o que tem e o que não tem no brechó **A Outra Face da Lua**. A onda vintage quebrou atrasada em Portugal, então ainda dá para comprar peças assinadas sem torrar tantos euros assim. E, diferente da maioria das lojas de segunda mão, nesta as araras não são aquele fuzuê: é tudo bem selecionado e cheirosinho.

Vai lá: *A Outra Face da Lua* - www.aoutrafacedalua.com 1

Sairia para dançar com as amigas ou para caçar o gajo da vez na **Lux Frágil**. De frente para o rio Tejo, o club tem três andares e programação bem cuidada, sempre com os DJs mais incensados da hora. O ator John Malkovich é um dos sócios-proprietários. Rola uma seleção básica na porta, portanto, dress to impress.

Vai lá: *Lux Frágil* - www.luxfragil.com 2

Trabalharia ou gostaria de trabalhar na **LX Factory**. Trata-se de um ex-complexo industrial, abandonado por anos, que hoje abriga dezenas de empresas de moda, design, publicidade, arquitetura e música, além de exposições de arte e festas. A estrutura foi toda reaproveitada, deixando escritórios coexistirem com gigantescos maquinários do passado. Há ainda restaurante, sorveteria e livraria - todos ótimos - frequentados por curiosos e por quem trabalha na área. **Vai lá:** *LX Factory* - www.lxfactory.com 3

E se você tivesse nascido em Lisboa?

Provavelmente teria outro nome. Pouca gente sabe, mas na terra dos Manoéis e Joaquins você não pode batizar seu filho como bem entender. Em nome da manutenção das tradições portuguesas, há uma lista oficial do governo, atualizada de tempos em tempos, com os nomes autorizados. As primeiras Priscilas e Danielas, por exemplo, nasceram faz pouco tempo. Foram legalizadas por influência de personagens homônimas de novelas brasileiras, hits de audiência por lá.

Não, não teria bigode. É balela a história de que os buços de lá são mais frondosos que os de cá. Tudo indica que a lenda tenha surgido pelos idos anos 50, quando muitas camponesas portuguesas emigraram para o Brasil em busca de uma vida melhor. Mulheres do campo que eram, essas senhoras - bigodudas, sim, ora pois! - não ligavam muito para supérfluos como depilação.

FOTO BRECHÓ DIVULGAÇÃO OUTRAS FOTOS: WWW.FLICKR.COM/COMMONS

Anexo 6 - The New York Times, Jan 2011

EUROPE > PORTUGAL > LISBON

36 Hours in Lisbon



Joao Pina for The New York Times

Terreiro do Paço one of Lisbon's main squares, near the Mude museum. [More Photos >](#)

By SETH SHERWOOD
Published: January 27, 2011

CHEAP. That's the label usually slapped across the forehead of the Portuguese capital. Around the Continent, the waterside city is mostly seen as the charmingly faded seat of a centuries-gone trade empire where you can plunk down some coins to ride an old yellow cable car, visit Baroque churches and squares, fill up on cut-rate seafood meals, sip 2-euro glasses of Portuguese red and retire to your budget hotel. But Lisbon is getting fancier every month. By day, ambitious upstart museums and renovated industrial districts offer an infusion of contemporary [art](#) and design. By night, a fledgling wave of neo-Portuguese restaurants, stylish night spots and innovatively designed hotels provide happening places to play. The best part? The city remains a terrific bargain.

- [RECOMMEND](#)
- [TWITTER](#)
- [SIGN IN TO E-MAIL](#)
- [PRINT](#)
- [REPRINTS](#)
- [SHARE](#)

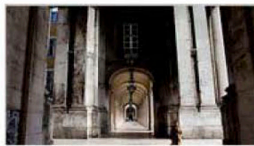


Lisbon Travel Guide

- [Where to Stay](#)
- [Where to Eat](#)
- [What to Do](#)

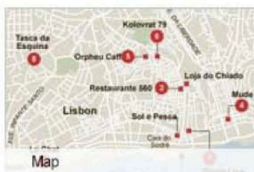
[Go to the Lisbon Travel Guide >](#)

Multimedia



Slide Show

[Weekend in Lisbon](#)



Map

Friday

5 p.m.

1) INDUSTRIAL CHIC

Lisbon's metamorphosis comes vividly to life at LX Factory (Rua Rodrigues de Faria, 103; 351-21-314-3399; [lxfactory.com](#)), a disused manufacturing complex housing young [architecture](#) firms, Internet start-ups, boutiques and cozy cafes. Housed in a hangarlike space that's filled with enormous old printing machines, Ler (351-21-325-9992; [lerdevagar.com](#)) is packed from floor to soaring ceiling with new and used books (many in English) on everything from Madeira architecture to Jack the Ripper. The shelves of Organii (351-21-099-9763; [organii.pt](#)) display organic cosmetics by Myeko, a specialty Portuguese brand, and other international cult labels. For a snack, hit Landeau (351-91-727-8939; [landeau.pt](#)), which produces only one thing — devilishly good chocolate cake (2.80 euros per slice, or about \$3.70, at \$1.31 to the euro).

8 p.m.

Anexo 7 - Jornal i, Nov 2010

>> Guia de fim-de-semana



01 Das 10h00 às 22h00, a LX Factory abre portas ao público em geral para mostrar o que se faz por lá

02 Projectos de moda, design, publicidade, arte e até de restauração cabem dentro do complexo industrial, em Alcântara

03 O espaço é quase infinito: na antiga fábrica da Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense cabem 147 projectos residentes

04 A Cantina LX é um dos locais mais concorridos à hora das refeições: dois sofás numa mezzanine minúscula fazem as delícias dos visitantes

Open Day LX Factory. A fábrica criativa está aberta às ideias comuns

O antigo parque industrial abre hoje portas para quem quiser ver o que por lá se passa. É o Open Day #5

MARIANA DE ARAÚJO BARBOSA
mariana.barbosa@jonline.pt
PAULIANA PIMENTEL/KAMERAPHOTO
fotografia@jonline.pt

Imagine a sensualidade de Marilyn Monroe ou o charme de Frank Sinatra. Está a ver? Pois bem. Agora imagine-se a testemunhar uma performance de alunos da Act (escola de actores). O piano está hoje montado à entrada da escola, em plena LX Factory, para mais um Open Day. Entre as 10h00 e as 6h00, as portas do antigo parque industrial estão abertas a todos.

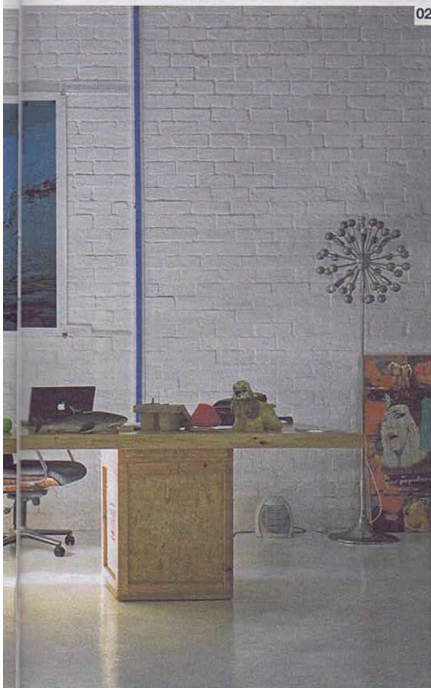
"A ideia é abrir um espaço que é privado e permitir o acesso do público em

geral: é como abrir a casa a várias actividades e partilhar aquilo que se faz cá", conta Luís Matoso, da LX Factory, ao *i*, acrescentando: "Isto acaba por ser uma aldeia, é como uma junta de freguesia."

O antigo parque industrial construído em 1846 para instalar a Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense foi transformado numa "fábrica de experiências", uma verdadeira "ilha criativa" que junta no mesmo espaço vários negócios distintos ligados a projectos de moda, publicidade, multimédia, arte, arquitectura e música, entre outros. Duas vezes por ano - em Maio e em Novembro -, a LX Factory alarga o horário de funcionamento e abre portas ao público, para dar a conhe-

cer o que fazem os 147 "residentes", divididos pelos 23 mil metros quadrados. Para o dia aberto (Open Day) são preparadas actividades especiais, que dão "ainda mais vida a um local fervilhante por excelência", conta Luís Matoso, acrescentando que apesar dos "conceitos independentes a ideia é mostrar as actividades que aqui se desenvolvem na perspectiva que cada um entende".

FESTA FAMILIAR "Este ano decidimos desafiar os alunos a proporem o que queriam fazer. Vamos ter um piano à porta da escola e eles vão tocar, cantar e dançar músicas de todo o género", detalha Elsa Valentim, directora pedagógi-



ca da Act, escola de actores. "Sentimo-nos numa espécie de família, em que recebemos muitas visitas de fora", reforça. A ideia de comunhão aplica-se ao primeiro piso. Sob o lema "Open your door", as empresas prepararam juntas uma exposição de novas portas para o dia aberto ao público. "Queremos dar a conhecer o porquê de aqui estarmos", explica ao *i* Ana Araújo, da Cosmic Chilli, empresa de promoção e organização de eventos responsável pelo Mercado Mundo Mix, com nova edição em Dezembro. "O Open Day funciona para nós como um preview do Mundo Mix, para abrir o apetite", detalha.

Sete das portas em exposição no primeiro piso estão nas mãos de artistas convidados pela empresa, tão variados como a marca de bolos Cupcakes Bazaar, os designers Tosca Lab ou a empresa de materiais ecológicos A Cor do Camaleão. A diversidade é garantida, assegurada pela "competição saudável", garante Ana.

O PÚBLICO DO PRIVADO Mas não se pense que todas as intervenções têm prazo de validade. As 14 casas de banho da LX Factory ganham nova decoração que se vai manter para além do Open Day. "Pedimos a 14 artistas para pensarem na dualidade deste espaço, que é privado mas de uso público", esclarece Cristina Bravo, da Puppenhaus, responsável pela acção de Artbuilding sobre o tema "Water Closet", que fala ao *i* enquanto uma das artistas, Joana Bastos, cola numa das paredes da Sala das Colunas - espaço normalmente usado para festas noctur-

nas - a frase "A Madame Pipi já não mora aqui".

"Este trabalho é muito conceptual: a artista decidiu usar o trabalho como uma acomodação. Este é um espaço de diversão nocturna, ligado a jovens, a bebidas alcoólicas. É uma maneira de dizer: a casa de banho é pública e a velhota da porta não está, por isso é livre de fazer o que te apetece", esclarece Cristina Bravo. A Puppenhaus foi uma das associações externas convidadas para participar no Open Day. Outra foi a produtora Endless Dream, que ocupou a Fábrica L, um enorme barracão onde estava sedeadada a gráfica Mirandela, que abandonou recentemente o parque de Alcântara.

"Artistas aéreos e actores performativos vão apresentar um espectáculo na

"Sentimo-nos numa espécie de família, em que recebemos visitas de fora", diz Elsa Valentim, da Act

"Isto acaba por ser uma aldeia, uma espécie de junta de freguesia", avalia Luís Matoso da LX Factory

rua e depois abrimos portas para alguns excertos do novo espectáculo 'Mimpi', com estreia marcada para 3 de Dezembro", explica José Silva, da Endless Dream. Depois do espectáculo - que conta com uma equipa de 20 artistas -, há ainda espaço para a animação de quatro DJ, que se prolonga até às 4h00 da manhã.

Uma das novidades do Open Day da LX Factory surge pela mão de um dos mais recentes residentes: o "Move Lab", o primeiro laboratório de entretenimento Sony Computer Entertainment em Portugal, criado para acompanhar o lançamento do novo comando da PlayStation, abre portas nos dias 5 e 6 de Novembro, revelando em primeira mão ao público em geral o novo comando da consola de jogos, até agora reservado a olhares escolhidos a dedo. O projecto "Cowork Lisboa" também tem novidades: a empresa convida jornalistas e outros trabalhadores freelancers a partilharem o espaço de trabalho durante todo o dia. A experiência de coworking fica acessível a quem quiser durante toda a duração do evento.

Em Maio, o primeiro Open Day deste ano, a afluência de visitantes à LX Factory chegou perto das 9 mil pessoas. Luís Matoso não quer adiantar expectativas, mas confessa que é na diversidade que está o segredo. "Há gente de todas as idades. Pais e filhos, famílias inteiras. E até gente mais velha que conhecia a zona ou que vive aqui perto e que já em Maio apareceu a contar histórias antigas, de quando brincavam na antiga fábrica", recorda.

A não perder

Move Lab

DIA 5: 20H00-2H00, DIA 6: 10H00-18H00

É uma das novidades deste Open Day e promete ser uma das mais cobiçadas: o público está convidado a testar o novo comando da PlayStation no primeiro laboratório da Sony Computer Entertainment

Fight or Flight

DIA 6 A PARTIR DAS 18H00

Bailarinos e performers actuam em plena praça, suspensos por elásticos, cordas e cabos, e usando paredes, vigas e outras estruturas, ao som de música ao vivo

Pop up the Runway

DIA 5 ÀS 22H00

A Fábrica XL, outra das novidades, acolhe um desfile de moda com sangue novo e organizado por Manuel de Almeida Salvador em parceria com a escola de design e moda Magestil

5 minutos de fama

TODO O DIA

O Studio 3.11 promove a produção e a montagem de um sistema de iluminação simples que permite aos participantes fazerem a sua própria fotografia. O resultado é enviado depois por email

Anexo 8 - El Mundo, Mar 2010

4 VIAJES

EUROPA ACTUAL

EL MUNDO. MARTES 30 DE MARZO DE 2010

LISBOA Bajo el famoso Puente 25 de Abril sobre el río Tajo, este complejo de Alcântara que albergó en el siglo XIX a parte de la industria lusa se reinventa en el siglo XXI para erigirse en una factoría de experiencias, arte y mucha cultura

LX FACTORY, DE FÁBRICA A ISLA CREATIVA

VIRGINIA LÓPEZ
LX es la abreviatura de Lisboa, que es donde está; y Factory significa fábrica, lo que fue. Todo junto. LX Factory, se ha convertido en una de las zonas más degradadas de la capital portuguesa que mejor ha sabido rentabilizar su decadencia. En el tradicional barrio de Alcântara, prácticamente debajo del famoso puente 25 de Abril sobre el río Tajo, estos 23.000 m² de edificios abandonados han recuperado la vida más artística y cultural. No en vano, se la ha bautizado como la isla creativa de Alcântara, porque ha abierto sus puertas a los creadores portugueses más variados, desde arquitectos hasta actores, pasando por artistas plásticos, bailarines, arquitectos, publicistas y diseñadores.

El complejo industrial fue construido en los años 40 del siglo XIX para albergar a la compañía de Têxtil e Tecidos Lisboenses. Después fue la Companhia Industrial de Portugal e Colonias y por último el Anuario comercial Portugues. La Gráfica Mirandela fue su última propietaria. Pero todas estas utilidades forman ya parte del pasado. Desde hace años, los espacios vacíos se deterioraban, desprotegidos ante la intemperie y el imperdonable paso del tiempo. Hasta que una inmobiliaria lusa tuvo la brillante idea de rehabilitar el espacio. Aunque la zona está incluida en el plan urbanístico Alcântara XXI, los dueños del grupo inmobiliario luso MeanSide decidieron ponerse manos a la obra y con poca rehabilitación, precisamente para mantener ese aire decadente y no perder el espíritu industrial, comenzaron a alquilar los espacios a todo tipo de creadores por un periodo de cinco años, desde los seis a los nueve euros el metro cuadrado.

Al principio fueron apenas unos cuantos los que se sumaron a la iniciativa. Uno de ellos fue el creador luso Bruno Ceccillo con su proyecto artístico *Evaporam felizes pra sempre* (Y vivieron felices para siempre). El nombre de su empresa se refiere a los objetos reinventados por el artista, desde una silla vieja hasta la imagen de la virgen de Fátima. Él define su arte como reciclaje creativo. Y para ello, recorre las basuras de Lisboa en busca de las cosas que las personas ya no quieren y que él devuelve la vida, con su particular toque irónico que tan cerca está del estilo kitsch. Bruno se dejó cautivar por el espíritu creativo con el que nació LX Factory y alquiló un espacio en el que ha montado su taller, en uno

de los primeros barracones de la antigua fábrica, muy cerca del que para él es uno de los artistas más importantes del complejo, Leonel Moura, cuyo proyecto Robotarium, basado en la inteligencia artificial y en el que participan arquitectos, ingenieros y otros creativos, combina arte, ciencia, arquitectura y nuevas ideas emergentes.

Fábrica de experiencias
De los cinco o seis artistas que llegaron en primer lugar a las 120 empresas actualmente han pasado apenas unos años. Pero Bruno Ceccillo se queja de que en este crecimiento exponencial se ha perdido un poco del espíritu inicial del proyecto, más orientado a las artes plásticas, ya que LX Factory alberga ahora a creadores de áreas variadas en sus viejos y espaciosos barracones del pasado. De hecho, para los promotores inmobiliarios de MeanSide, LX Factory es una fábrica de experiencias donde es posible intervenir, pensar, producir, presentar ideas y productos en un lugar que es de todos y para todos. Para los residentes y para los que vienen de fuera. Todos son bienvenidos en esta fábrica creativa.

Dos veces al año, LX Factory abre sus puertas de par en par para celebrar lo que ya se conoce como Open Day, en el que cada uno de los residentes exhibe su trabajo al público asistente. Entre otras cosas, se puede participar en las jornadas libres de expresión dramática organizadas por la escuela de actores ACT, beber cerveza o vino a 0,50 euros en la happy hour de la Cantina, visitar exposiciones de fotografía o arquitectura y disfrutar de los conciertos organizados por la discoteca NCS.

El resto del año, portugueses y extranjeros siguen estando invitados a participar en variados workshops, exposiciones y conciertos que se divulgan periódicamente en la página web www.lxfactory.com. Uno de los puntos de visita obligatoria es la librería Ler Devagar (Leer Despacio). Entre sus 150 mil títulos repartidos por los tres pisos de la antigua rotativa en la que se imprimían varios periódicos lusos, es difícil encontrar best sellers, porque su dueño, José Pinho, ha optado por apostar en las obras de pequeñas y medianas editoras.

El pasado 23 de abril celebró su primer aniversario. Durante todo este año, la librería se ha empeñado en dinamizar la cultura en este antiguo complejo industrial. Desde



CULTURA. La librería Ler Devagar -Leer Despacio- es de visita obligada en LX Factory. Se emplaza en una antigua rotativa en la que se imprimían varios periódicos lusos

La librería Ler Devagar con sus 150 mil títulos repartidos por los tres pisos de una antigua rotativa. FOTOS: V. LÓPEZ



El famoso puente 25 de Abril sobrevuela LX Factory.

exposiciones hasta obras de teatro, pasando por conciertos, debates y encuentros. Entre los eventos más recientes, cabe destacar la *lectura sensorial* de la obra del escritor brasileño Jorge Amado, Tenda dos Milagres, que se realizó el pasado 26 de marzo, y que estuvo amenizada por una cena con los sabores de la gastronomía bahiana. Cada día hay un acontecimiento diferente en esta librería que abre todos los días; viernes y sábados hasta las dos de la madrugada.

Vistas sobre el Tajo

Y para los que se animen a visitar LX Factory al final del día, hay otros dos lugares recomendados: el restaurante Cantina y la discoteca Lollipop. Mientras que el primero está abierto a todos los públicos, incluso los fumadores, la segunda, situada en un cuarto piso con unas espectaculares vistas sobre el Tajo, sólo permite la entrada a las personas que se encuentren en la *guestlist*. Si no se es uno de los afortunados, al menos sí se puede visitar la Sala de las Columnas, donde los dj's más variados amenizan las noches de fin de semana de esta sorprendente fábrica cultural.



Cómo llegar: En avión hay vuelos diarios desde varias ciudades españolas a

través de Iberia (www.iberia.com), Vueling (www.vueling.es) y Tap (www.tap.pt).
Dónde dormir: En Alcântara se encuentran el moderno hotel Vila Galé Opera y el lujoso Pestana

Palace, situado en un palacio del siglo XIX.
Dónde comer: En LX Cantina, el antiguo comedor de los trabajadores. Ambiente vintage y comida portuguesa a precios asequibles.
Más información: en www.visitportugal.com

Anexo 9 - Time Out, Jan 2010

Around town

Sightseeing

The arts factory

Abandoned former warehouses in Alcântara have been turned into a creative city within a city.

LX Factory still has an unfinished feel. Here thirtysomethings stroll by, wearing Nikes and coloured Ray Bans that you might expect see in the Bairro Alto, but to the constant sound of construction work in the background.

It all began some two years ago when property company Mainside unveiled plans to turn 23,000 square metres of disused warehouses and sheds in Alcântara into a creative hub. Now, with dozens of businesses and artists ensconced in buildings that were once used by the Lisbonense textile company and Mirandela printing works, it's clear the project is a success.

"It was a shame a space like this was abandoned," says Filipa Baptista, the architect who oversaw the conversion project. "We thought that, instead of waiting for the council to come up with a solution, it was better to make the most of it."

The solution she refers to is the zoning plan that the council has yet to draw up for Alcântara, and for which no date has been set. "It may take five years, it may take 10," says Baptista. "From the start, the occupation of LX Factory was provisional, but that's a part of the project. The people who come here like the industrial patina, and my advice to those who occupy the spaces is that they make the minimum necessary investment in infrastructure, then find a way to



A Cantina Ideal for a lazy dfs hills



Ler Devagar Floor-to-ceiling book displays in what was once a printing works

evolve, just as LX Factory has."

And how it has. Attracted by rents of six to 12 euros per square metre, some 80 companies have snapped up almost all the available space. LX Factory has been dubbed a "creative centre", as tenants are mainly in the arts (Escola de Actores), design, advertising (Norma Jean) and fashion. A recent arrival is veteran multimedia artist Leonel Moura. Another resident, video artist Marta Alvim, has lived in London and New York but never found an atmosphere like this. "In here there's a desire to work and create, with an exchange of ideas like nowhere else in town," she says. "Artists aren't cut off in their studios or at home, and that is reflected in their work."

LX Factory has continued to change: there are now more retail options with a clothes store, India That Wears You, and a bookshop, Ler Devagar, with art gallery attached. There are so many visitors nowadays that the two eateries – Café na Fábrica (91 030 6370) and Cantina LX (21 362 8239) – now stay open in the evening (though both are closed on Sundays). Then there are the weekend parties that see thousands crowd into the vast empty space in the main building. Another recent innovation at LX Factory was the first Open Day, with live music, film, food, and DJs until late.

LX Factory
Rua Rodrigues Faria 103 (21 341 3399/www.lxfactory.com). Tram 15, 18.

Refreshing changes

There is a new buzz about some of Lisbon's best-loved squares, as customers cluster around jaunty kiosks serving refreshments. These structures – like other as yet unrestored ones around town – were originally an early-20th-century French import. Over the years they came to serve as cafés, newsagents or even lottery sales points, but many fell into disuse while others became shabbier and shabbier. Last year, as part of the "Quiosque de Refrescos" project, the council issued licences to operate three renovated kiosks to a well-

known former journalist, Catarina Portas, and a partner. These spruced-up kiosks serve only non-alcoholic traditional *refrescos* (refreshments) such as *capilé* (a lemon and chicory drink), homemade lemonade and *groselha* (made from redcurrant syrup). Flavoured milk and sandwiches of cheese and quince jelly are among other old-style treats on sale. The kiosks are open daily from 7.30am to midnight – an hour later at weekends.

The one doing a roaring trade on Praça Luis de Camões is a foreign body; it used to be in the



Kiosk on Praça Camões New arrival

quiet Jardim das Amoreiras. Although the licences for this and Portas's two other kiosks, in Príncipe Real and Praça das Flores, were issued after a public tender, some Amoreiras residents were unhappy that the parish council was not directly consulted. Still, the city is looking to renovate further kiosks, such as another in Príncipe Real and ones in Jardim de Estrela, Largo Trindade Coelho and Santos. Meanwhile, officials assure disgruntled Amoreiras residents that a brand new kiosk will replace the one that they lost.

Hip Lisbon

1 Kaffeehaus

A touch of modern Vienna in Lisbon, this Austrian-owned café a stone's throw from the São Carlos opera could hardly be more different from your average Lisbon *tasca*. Whether for a hearty Wiener schnitzel with potato salad or for a coffee topped with whipped cream and a slice of Sachertorte, it's a cosy refuge for cooler days. There are outside tables for when it's warmer, too.
Rua Anchieta 3 (21 095 6828). Metro Baixa-Chiado. Open 11am-midnight Tue-Thu; 11am-2am Fri, Sat; 11am-8pm Sun. Credit MC, V.

2 &So What

Everyone's different, but so what? That's the principle behind this hairdresser-cum-style-shop in the chic Chiado neighbourhood. The brainchild of a pair of well-travelled fashionistas, it takes a holistic approach to image, offering style consultancy services and make-up sessions (from €30). Downstairs, surf the net as your hair is done (from €45); upstairs browse amid furniture and fashion by local designers such as Katty Xiomara, Dino Alves, Ricardo Preto and Luís Buchinho.
Rua Nova da Trindade 4 (21 346 1355). Open 10am-7pm Mon-Thu, Sat; 10am-9pm Fri. Credit AmEx, DC, MC, V.



&So What

3 LX Factory

In and around a former factory and 19th-century architectural landmark in Alcântara, a "creative city" is emerging. Across hundreds of square metres, old storerooms house design studios, art shows and parties, plus bookshop-cum-cultural centre Ler Devagar. Eat at an anti-style Cantina (canteen) with veggie options (21 304 47707, open 8.30am-7.30pm Mon-Fri) or snack and enjoy the esplanade at Café na Fábrica (91 030 6370, open 9am-7pm Mon-Fri, 1am-4pm Sat). With zoning rules in flux, LX is set to stay in this raw state for now.
Rua Rodrigues Faria 103, Alcântara (www.lxfactory.com). Tram 15, 18. For more information see p. 51.



Fábulas

4 Fábulas

Old radios and sewing machines litter this brick-lined space, which is now a favourite meeting point of Lisbon's bright young things. Chairs and tables of varying shapes complete the scene in a restaurant-cum-cyber café where you can sip wine or dine (though service is slow). Smoking is allowed in some areas. There are two entrances: from steps leading up from Rua Nova de Almada and through a patio on the left as you start up Rua Garrett.
Calçada Nova de São Francisco 14 (21 347 6323). Open 9am-midnight Mon-Sat. Credit MC, V.

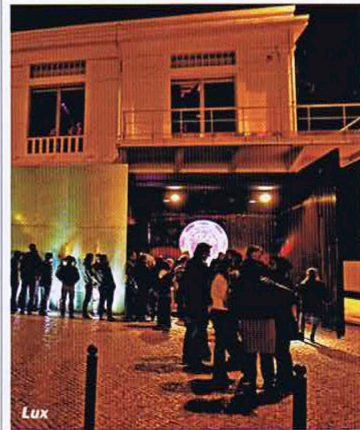
NEBLOUX

5 Cabaret Maxime

After decades as a seedy strip club (with a last gasp in the 90s thanks to the cut-price desperation of Eastern European blondes) Maxime has become one of Lisbon's hippest venues. On Tuesdays there's standup comedy; most other nights see live bands or themed DJ parties. Some events have a camp feel, especially Manuel João Vieira's "Naughty Nights" (Wednesdays) or when he performs with his various bands.
Praça da Alegria 58 (21 346 7090/www.cabaret-maxime.com). Metro Avenida. Open Tue-Sat. Show nights doors open 10pm. No credit.

6 Lux

A titan of the Lisbon nightlife scene, this cavernous place near Santa Apolónia has two dancefloors and a roof terrace that overlooks the river. The first floor, sliced by dividing walls into irregular spaces and dotted with designer furniture, is a place to see and be seen. The ground floor is for getting down and sweaty. Lux can be hard to get into at weekends, when it is mobbed by out-of-towners. On Thursday, regulars catch all-night sets by known leftfield names, local and foreign. Lux's programme – which includes live and multimedia shows – and its catch-all social role are unrivalled. For listing, see p71.



Lux

In a nutshell

GONCALO SANTOS

Anexo 10 - Park, Nov 2009

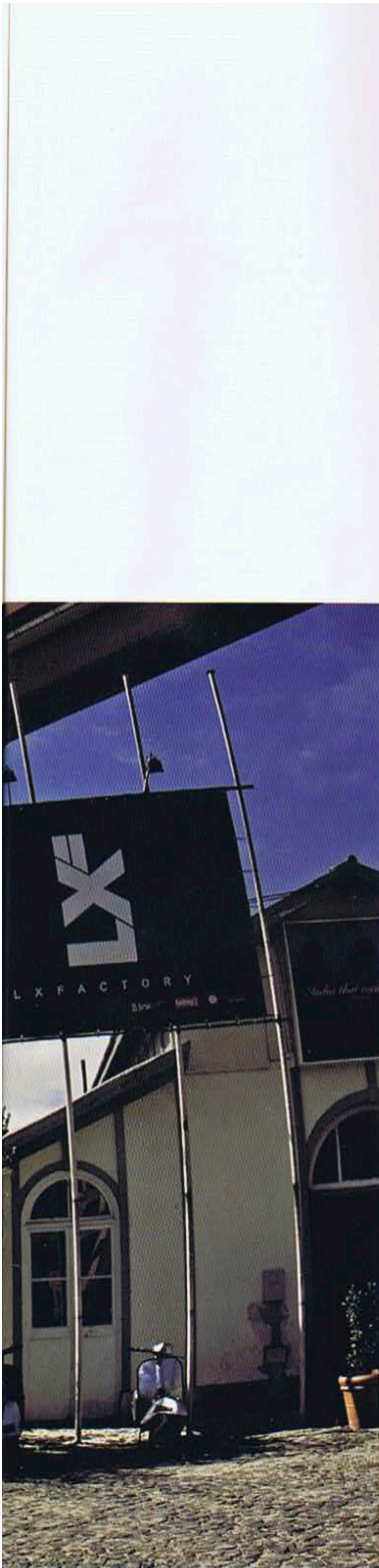
LX FACTORY

TEXTO: JOANA HENRIQUES FOTO: ANDRÉ CARVALHO

ALEGRIA NO TRABALHO

A **LXFACTORY** TORNOU-SE O LOCAL COM MAIOR NÚMERO DE CRIATIVOS POR METRO QUADRADO. PARA ALÉM DE ALOJAR JOVENS EMPRESAS É UM DOS POUCOS LOCAIS POLIVALENTES LISBOETAS QUE PARECE QUERER FUNCIONAR 24 HORAS POR DIA. RESOLVEMOS INVESTIGAR E FOMOS CONHECER A TÃO ACLAMADA FÁBRICA-FACTORY.





A é sumariamente um antigo complexo fabril em Alcântara, adquirido pela Mainside, no âmbito do projecto de reestruturação urbanística da zona, acolhe empresas de Arquitectura, Design, Arte Contemporânea, Publicidade, Comunicação, Fotografia, Escolas de Dança, Formação de Actores, Artes Plásticas, entre outras. Em 2008, eram cerca de 30 empresas, hoje são mais de 100 as residentes e os pedidos de admissão não param. FILIPA BAPTISTA, a arquitecta responsável pelo projecto, explica que a lotação está a atingir o limite e que, actualmente, procuram entidades que tragam mais-valias para o conceito global da LXFACTORY. «Procuramos projectos distintos, que tragam ao espaço algo de inovador e que atraia público que ainda não conhece o espaço».

Atravessamos dois grandes portões de ferro e somos transportados para uma outra realidade, marcada por blocos de edifícios industriais com janelas a perder de conta. Nos arruamentos desafogados onde, em tempos, circularam os trabalhadores da GRÁFICA MIRANDELA, circulam jovens de calças de ganga e ténis *trendy*. Trabalham sem uniforme, num ambiente de total liberdade, condições que permitem uma maior criatividade. Cada um deles, todas as manhãs, tem pela frente um antigo reservatório de água pintado pelo artista HUGO CANOILAS que, ao estilo soviético, sentença "Alegria no Trabalho".

Ao vaguear por este complexo fabril do Século XIX, temos a sensação de estar fora de Lisboa, em Paris, em Londres, ou em Nova Iorque. *Lofts* albergam gurus de áreas tão variadas como a Publicidade, a Moda ou a Arte Contemporânea.

Uma das vantagens que este espaço oferece a este batalhão de criadores é a pluridisciplinaridade e a proximidade de serviços, que podem partilhar entre si, potenciando a criatividade de cada um. Muitos dos serviços estão na porta ao lado ou no "vizinho da frente". Por isso, o fervilhar de ideias é permanente. Tanto pode eclodir num encontro circunstancial de indivíduos, que se cruzam por acaso, ou durante a hora do almoço, no restaurante local que, apropriadamente, dá pelo nome de CANTINA.

Um dos grandes pólos de atracção é a LER DEVAGAR, que integra também a GALERIA DE ARTE ARTHOBLER. Esta livraria, com espaço para encontros literários, musicais, artísticos e culturais, conseguiu uma renda simbólica, em troca da criação de actividades, integrando-se assim a 100% no espírito LXFACTORY.

No edifício principal, a escola de formação profissional e artística FÓRUM DANÇA é vizinha do espaço dos coreógrafos MIGUEL PEREIRA e VERA MANTERO e do artista plástico ANDRÉ GUEDES, O Rumo do Fumo, factor que potenciou a organização de diversos eventos em parceria.

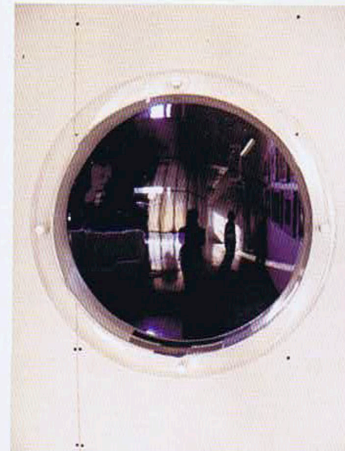
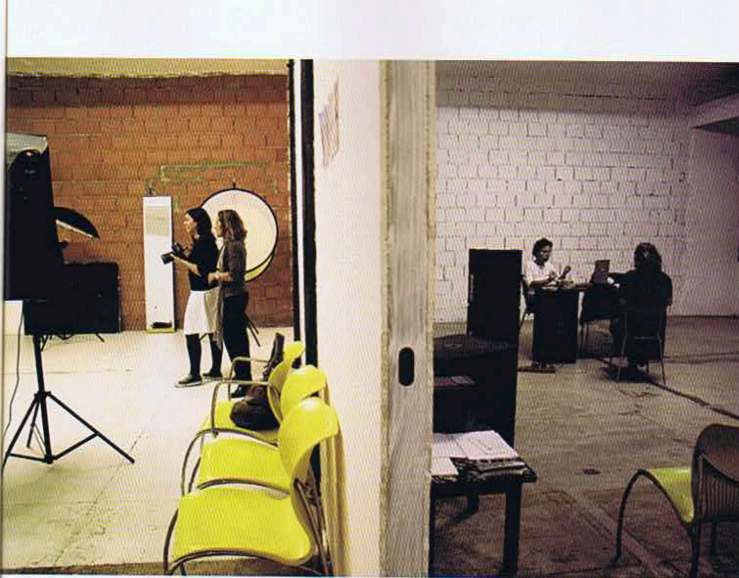
Muitos destes espaços surgiram de forma quase espontânea, há muitas histórias de dois amigos resolverem abrir um atelier para fazer um projecto conjunto ou apenas partilharem o espaço dividindo assim a renda. No entanto, também existem empresas de maior dimensão, como a agência de publicidade e organização de eventos NORMA JEAN, que conta com 28 funcionários, ou a BEONE, agência de comunicação e eventos, ambas ligadas ao SASHA BEACH GROUP.

Mas a LXFACTORY não é apenas um espaço de empresas de serviços criativos, ligados à imagem, é também um centro de consumo importante.

Nestes 23 mil metros quadrados, podemos encontrar livros a perder de vista no armazém da antiga rotativa, móveis em restauro, arte, desenhos, *design*, objectos com história, números, arquitecturas, roupa, peças de tudo e mais alguma coisa, fotografia, cinema, vídeo, joalharia.

Descobrimos um pavilhão subdividido em paredes de janelas de vidro, onde se concentra a área de *Design* de Interiores, como o atelier de restauro MARIA MOINHOS, que trabalha ao som de Ópera, a PARIS SETE, que é já um nome de referência na Decoração de Interiores, a SOFT TEXTIL, onde entre sofás, cadeiras e tecidos encontramos as famosas malas da BUILT DESIGN, e a loja-atelier E VIVERAM FELIZES PARA SEMPRE, que customiza objectos, numa homenagem ao *kitsch*.





OPEN DAY LFACTORY

O **ROBOTARIUM**, do artista **LEONEL MOURA**, é um espaço que dá para a rua, cumprindo o objectivo da mudança para Alcântara, o de abrir o atelier ao público.

Muitos destes espaços comerciais estão em recantos peculiares que nem sempre são fáceis de encontrar. Por isso mesmo, é preciso mergulhar nesse espaço histórico com tempo e investigar toda a história daquele lugar, cada buraco daquelas paredes, cada recanto daqueles grandes armazéns, ir até ao fundo dos longos corredores e ver as surpresas que nos reservam.

Para além de tudo isto, é também um espaço de diversão nocturna que pode funcionar até muito tarde. Muitas vezes as pessoas perguntam na portaria onde é a festa e o porteiro responde “qual delas?”, tal é a oferta.

O **LOLLIPOP** é um dos espaços mais conhecidos, está no topo do edifício principal e funciona como uma espécie de sala recreativa da **BE ONE**. Com o nome na **GUEST LIST** e pernas para subir quatro andares, temos acesso a festas com DJs exclusivos e a possibilidade de contemplar a vista magnífica sobre o Tejo.

A **LXFACTORY** já foi, igualmente, palco de grandes eventos, como o festival de cultura e criatividade digital **OFFF LISBON'08**, a exposição antológica de **PETER ZUMTHOR**, inserida no projecto **WARM-UP DA EXPERIMENTA DESIGN 2009**, e o **WORLD MUSIC FESTIVAL LX'09**.

Melhor do que espionarmos o ambiente da **LXFACTORY** é sermos convidados a entrar. O **OPEN DAY 03** é a 3ª edição de um projecto cultural e interactivo. A **LXFACTORY** abriu as suas portas pela terceira vez e mostrou as potencialidades que resultam de uma boa vizinhança. Durante um dia inteiro, das dez da manhã às cinco da madrugada, a temática foi a Índia. Com o **MUSEU DO ORIENTE** e a **Comunidade Hindu de Portugal** como parceiros, a programação variou entre exposições — fotografia, vídeo, instalação e pintura — concertos, DJ's com **Sets Indianos**, cinema **Bollywood**, **Outlets** de roupa, **Open Markets**, retratos com cenários emblemáticos da Índia, aulas abertas de teatro e dança, apresentações de danças indianas, gastronomia indiana e até foi possível jogar em corridas de carros através da tecnologia 3D. Enfim, uma Índia mesclada com a cultura contemporânea. Sempre num ambiente descontraído, intelectual, muito “hippie chique” e onde o sentimento de alegria era generalizado. Foi também inaugurado o espaço **CANTAR DE GALO/POLEIRO CRIATIVO**, de autores e criadores portugueses de **Design**, **Joalheria**, **Moda** e **Fotografia**. De registar ainda a festa **A Bica** e o **Bairro Descem à LxFACTORY**, que confirma o espírito de sinergia da **LXFACTORY** com a Lisboa que a rodeia. Demos aqui alguns exemplos que nos mostram a diversidade e modernidade deste espaço. Um espaço fantástico e singular no nosso país.

Anexo 11 - Time Out, Nov 2009

O Melhor da Década

MELHOR REVITALIZAÇÃO LX FACTORY

ENQUANTO A CÂMARA NÃO DEFINE O FUTURO DA ZONA, A EMPRESA IMOBILIÁRIA QUE COMPROU O TERRENO FAZ DELE O PÓLO CRIATIVO MAIS INESPERADO DA DÉCADA EM LISBOA.



2º LUGAR
CONVENTOS DAS
BERNARDAS
3º LUGAR
QUINTAS DAS
CONCHAS

“Achámos que em vez de esperar por uma solução da Câmara Municipal, era melhor valorizar o espaço e devolvê-lo à cidade”, disse à Time Out a arquitecta Filipa Baptista, da imobiliária portuguesa Mainside – proprietária do terreno e responsável pela gestão da Lx Factory. Dizemos revitalização, em vez de recuperação, porque de facto o que se passa desde 2007 nestes velhos barracões e armazéns é um caso sério de vida nova, sem necessidade de grandes obras – apesar de haver mão dos arquitectos Ana Duarte Pinto e João Manuel Alves, entre outros.

A Lx Factory é uma cidade criativa. Fica em Alcântara, nos 23 mil metros quadrados que em tempos pertenceram à fábrica da Companhia de Fiação e Tecidos Lisbonense e à gráfica Mirandela (que ainda ali funciona, num espaço mais reduzido).

A Mainside deu o mote e aos poucos foram aparecendo pessoas e empresas criativas: actores,

bailarinos, coreógrafos, designers, fotógrafos, publicitários. Hoje há um restaurante (Cantina Lx), uma livraria (Ler Devagar), uma galeria de arte (Arthobler), uma *showroom* de peças de *design* (Paris-Sete), uma loja de roupa (India That Wears You), uma agência de publicidade (RV Comunicação), uma produtora de dança contemporânea (O Rumo do Fumo). Mais de cem empresas estão ali estabelecidas, adianta Filipa Baptista. Eram 30 há um ano e meio. Pagam seis a 12 euros por metro quadrado.

Ninguém sabe muito bem até onde isto pode ir. Os contratos de utilização (não de arrendamento) são feitos a cinco anos. O destino que a Câmara vai dar à zona é uma incógnita. O estudo Alcântara XX, elaborado em 2004 pelos arquitectos Aires Mateus e Frederico Valsassina, estabelece directrizes gerais para a recuperação, mas falta aprovar um plano de pormenor.

Uma coisa é certa: a Lx Factory assume-se hoje como um dos mais vigorosos exemplos daquilo

que a chamada sociedade civil pode fazer sem esperar pelos poderes públicos. E Filipa Baptista sossega quem pense que o objectivo da Mainside é apenas o de valorizar comercialmente a zona, para a vender a bom preço no futuro: “A intenção nunca foi essa, não queremos ser milionários à custa da reabilitação”, garante.

A provar que os lisboetas se interessam genuinamente pelo conceito, está a iniciativa semestral Open Day, que já teve três edições. Um dia de portas abertas, de manhã até de madrugada, com um programa cultural de *workshops*, exposições, aulas abertas, filmes, pequenas feiras – da responsabilidade das empresas ali instaladas. Já na próxima semana, de 4 a 6 de Dezembro, realiza-se a feira alternativa Mundo Mix.

Bruno Horta

CONTRIBUÍRAM PARA ESTA VOTAÇÃO: ANTONÍO ANDRADE (ENG. CIVIL), CLARA FERREIRA ALVES, FERNANDO JORGE (BLOGUE CIDADANIA LX), JOANA VASCONCELOS (ARTISTA PLÁSTICA), JOÃO SOARES, MARGARIDA DO Ó (ARQPAIS, ARQUITECTURA PAISAGISTA), MIGUEL ABECAZIS E STEVEN EVANS (MASEA ARQUITECTOS), RICARDO CARVALHO (ARQUITECTO) E A EQUIPA DA TIME OUT.

12 Travel Saturday Guardian 17.10.09

CityBreak

Let us show you our Lisbon

Forget guidebooks and organised tours - there are always friendly locals prepared to show you around for nothing



Joana and Miguel with Lisbon's skateboarders

I he trouble with guidebooks is that they weren't written by you. It means that, no matter how much you might have in common with the editor, they are inevitably going to recommend somewhere you think stinks and miss places you might consider gems. But now we have the internet and everything has changed. There are up-to-the-minute tips in travel forums, everything is reviewed by real travellers who were in your hotel yesterday. And best of all, with a bit of searching, you can speak to locals directly and ask them for advice. It was my boyfriend's idea; he won't let me take the credit. We were off to Brussels last year and felt completely

adrift. Visions of crowded chocolate shops and bars full of Eurocrats haunted us. There was almost no advice online, so we decided to search for locals on MySpace and ask them. We picked people with similar tastes in music, books and films, and the results were fantastic. We got recommendations for shops, bars, restaurants, a weed club in an old train station, and plenty of invitations to meet up and be shown around. The trip was a roaring success. This was officially my new favourite way to travel.

For a recent trip to Lisbon to see the new Paula Rego museum we thought it would be fun to get in touch with some local artists for tips. I asked a friend, a comic book expert, if he knew anyone there. He gave me some names, I found their blogs and fired off my standard "help me have fun and maybe be cool" email. "I would love to show you around Lisbon!" wrote back Joana, an illustrator living in the city. We arranged to meet for lunch. Two other meetings were set up and that was that. I left for Lisbon armed with a list of strangers' mobile numbers.

I decided to shun hotels and stay in Mi Casa En Lisboa (micasaenlisboa.com, doubles €75-€95) which I found on tripadvisor.com. "It is not a hotel,"

How to find a groovy guide

- **Decide what you are interested in. If it's music, seek out the blogs and websites of local bands. If it's artists, they are usually looking for work, so you can probably find email addresses on websites, or contact small galleries and ask for names of local artists.**
- **Once you find a good blog, follow the links on their page to other people's sites.**

- **For more general tips, try MySpace. It's a pain to navigate, but once you manage to work the search engine (it uses the local spelling of city names), look for people with similar interests to you. Being able to see someone's homepage without necessarily becoming their friend is the main advantage of MySpace over Facebook.**

says its website, but the home of design journalist Maria Ulecia and her dog Lola, who share their house with guests. The place was stunning, perched on a hill in the Graça district overlooking the river Tagus and the tumbledown buildings and exquisite churches that cover the city. Inside, it was a symphony of vintage furniture, and Maria was always on hand to give good recommendations - including her local restaurant Pifeira da Graça (Largo da Graça, 95) and its delicious grilled sole.

The following day we hopped on tram 28 and went for a quick explore of the excellent Museu Nacional de Arte Antiga (mnaa.imc-ip.pt), recommended by everyone. Lisbon's ancient art museum is popular with the

younger crowd and I spotted at least 15 people in skinny jeans and oversized glasses with not a teacher in sight.

Then it was off to the **LX Factory (lxfactory.com)**, which illustrator José Mendes had recommended. LX is a vast spread of warehouses which used to be a printing press, but in 2007 was turned into a sort of creative mini-city. It's now home to design companies, galleries and artists' studios. Visitors are free to roam, and we wandered into several offices. There is an impeccably cool-looking cafe called **Cantina** where I imagine it's appropriate to pose with a lofty tome, and a fantastic bookshop, **Ler Devagar**, which holds regular gigs and readings. LX also runs a twice-yearly open day for visitors (the next is on 23 October) where everyone gives out free drinks and plays music.

Back in the centre of town we met up with our first new friend, comic book artist Filipe Abranches. After showing us around his studio, he invited us to join him and his friends for their weekly knees-up in a local bar, **Palmeira** (Rua do Crucifixo, 69). It was the drinking den of my dreams; everyone huddled around big wooden tables shouting and gesticulating, 80-cent beers and a brazen flouting of the smoking ban. By 10pm we were drunk, arguing about cartoons and eating pregos (steaks in buns).

We eventually headed giddily up the hill to Rua da Bica de Duarte Beato, known simply as Bica. It's a street to the south of the Bairro Alto full of bars and cafes, and according to our new gang, the place to be seen on a night out - although, unless you enjoy a pheromone-fuelled crush, I think the best time to explore is early evening. We settled on **caiprinhos** in Bicaense

(Rua da Bica, 38-42), a hip bar with a grab-a-teddy machine converted into a slightly pretentious grab-a-scrumpled-up-drawing machine.

Several cocktails later, we were on the road again heading for a gallery opening. "It's in an old palace," André Lemos, another contact, had promised us. This looked unlikely from the outside - it was on a narrow side street flanked by non-descript residential buildings. But once we stepped into **Carpe Diem** (Rua de O Século 79, carpdiemartequesquisa.com) it opened up like the Tardis: the fabulous, decrepit 18th-century palace of the Marquis de Pombal, transformed into a makeshift gallery. We ran around exploring every room, every crumbling staircase and the overgrown walled garden, and didn't leave until about 2am. Then, despite our yawns, we were immediately dragged to one of Lisbon's most popular venues, **Ze dos Bois** (Rua da Barroca 59, zeboisbois.org) to catch a late band. Fortunately it was closed, and as our friends dived into the throng of the Bairro Alto, we slunk home to bed.

The morning after, we plodded up the street to Lisbon's best flea market, **Feira da Ladra** (Campo de Santa Clara), before meeting our next guide, illustrator Joana Sobrinho. She must have noticed our pallid complexions, because she immediately whisked us down to the docks for lunch. **Deli Delux** (Av. Infante D Henrique Armazém B Loja 8, delidelux.pt) oozed cool - all granite floors, blackboards and poached eggs - and although it wasn't cheap, it was sleek and tasty. After we'd filled up, Joana took us on a tour of the city centre's design highlights. I picked up a can of feels in hilarious packaging from a traditional tinned seafood shop called **Conservadora de Lisboa** (Rua dos Bacalhoados 9), and a lovely old-fashioned Portuguese soap from **A Vida Portuguesa** (Rua Anchieta 11) in the Chiado. We had a snoop round **Museu (museu.pt)**, Lisbon's pocket-sized design museum before heading to Praça da Figueira to meet Joana's skate/artist/film maker friend, Miguel. At night, Miguel told us, the skaters do tricks on the base of the monument. We sat in the dregs of the September sun, watching the hip young things of Lisbon fall off their skateboards over and over again.

Our final destination of the trip was the **Electricity Museum** (tinyurl.com/yemnav), situated on the banks of the Tagus in elegant Belem. Like so many industrial buildings in Lisbon, the former electricity factory has been transformed into a stunning arts venue. We were there for a live drawing performance by the comic book artist António Jorge Gonçalves. Before the show, António Jorge joined us in the bar and I told him I was amazed by how much was going on in Lisbon - it might be small, but it feels like it has a genuinely proactive and exciting arts scene. He agreed. "Ten years ago I could tell you exactly what was going on in the city on any given night," he said. "There's no way I could do that now." He's right. We just scratched the surface on our visit - and that was only partly because we are wimpy Brits with less stamina than the Portuguese. Lisbon's art scene is alive and well. Make some new friends online and go find it.

Becky Barnicoat
TAP (0845 601 0922, taptap.com) flies from Heathrow and Gatwick to Lisbon from £104 ttn inc tax. For further information, see visitportugal.com.

Falkland Islands

Where Nature is still in charge

- Untouched wildlife
- Epic landscapes
- Unforgettable adventures

Falkland Islands TOURIST BOARD
www.falklandislands.com

India, Christmas in Rajasthan

Yoga, walking, swimming, horse riding, cycling

the guardian Reader Offer
15 days from £1875 pp

Departs 20 December 2009
Castle Bijaipur is a fine heritage hotel, situated in the heart of the spectacular Aravalli Hills, surrounded by forests of Jacaranda, unspoilt rural villages, lakes and ancient temples, making it a perfect location for walks, horse rides, painting, bird watching or simple relaxation.

Fully Escorted Price Includes:

- 9 nights Castle Bijaipur
- 1 night camping by lotus lake
- Yoga, cycling, cooking lessons & horse riding at Castle Bijaipur
- Stays to Delhi and Agra
- Guided tour of the Taj Mahal
- Overnight sleeper train
- Full services of a tour leader and local guides
- Meals on a full board basis
- Group photo 5 - 25
- No compulsory single supplement

Not included:

- International flights

Book at guardian.co.uk/holidayoffers (Code GRRA)
Call 0330 333 6780

Special offer available until 31st Oct. Bookers will need to cover their own travel insurance. Single rooms available at a supplement (not compulsory). International flights and air taxes are not included. This offer is available to UK residents only. Bookings close 12 weeks before departure. Travel Ltd, Unit 6, The Old Rectory, 15, Old Rectory Road, London SW10 0JH and subject to availability. 01753 677640. ©2009

What to do with the kids this weekend **Family**



Multi media... the Cantina cafe at the LX Factory

Anexo 13 – People & Business, Set 2009

13

REMAKING SPACES: EXPERIENCING THE PAST WITH MODERN COMFORTS

industrial

heritage

INDUSTRIAL BUILDINGS AT THE SERVICE
OF MODERN DAY REQUIREMENTS

Industrial buildings are often in areas now being renovated thanks to high land values or urban decay. When their primary use has evaporated they are ready to be torn down unless they have a striking appearance, are of historical or cultural interest, and have a sponsor who is willing to put the effort into retaining the building. The last is particularly important in cases where the buildings will have a completely different use and local developers are only profit-oriented. One problem with many industrial buildings is that while the building was still in its primary use and the company was in decline, repair of the building was minimized, later increasing renovation costs.

The industries that have provided buildings for renovation include textile, glass, metallurgy, chemical, paper, food, transportation, harbor, as well as workers' residences and offices.

Builders will simply say that from a cost and time point of view it is best to remove the building completely before putting up a new one. Therefore, the criteria for deciding whether a building is worth industrial heritage status and which elements of it should be kept and which can be removed or modified need to be clear. IPPAR, the Portuguese conservation body, uses architectural, artistic, historical and technological criteria, and receives reports from a range of specialists in different areas before they put the building forward for protected status. (The process is long and arduous because each building has its own act of law applied to it.)

The Cordoaria Nacional—the national rope factory in Lisbon—is regarded as one of the longest buildings in the world, and made ropes, sails and flags for the ships that left Lisbon to trade with the rest of the world. The present building was built at the end of the 18th century. After renovation it has become a place for exhibitions and events for various government departments.

LXFactory in Alcântara began in 1846 as a cloth manufacturing factory, and was designed according to the production logic of textile engineering—in 1873 the owners were the first Portuguese industrialists to build workers' houses in the nearby streets. The buildings finished their industrial life a few years ago as a print works, and before the Lisbon city council had decided on how to renovate the Alcântara area, they were bought by property investors MainSide and converted into a 23,000m² island of creativity with minimum changes to the buildings. Thirty companies in fashion, advertising, communications, multimedia, art, design, architecture, music, photography, a dance school and a café have generated a dynamic which has attracted many visitors. The buildings have been used as a backdrop to a TV commercial, and to host concerts and plays. MainSide see the project as a temporary situation. The owners want to give the companies time to grow and have suggested that the buildings will remain as they are for five years, subject to the decisions of the authorities. Due to lack of clarity about the Lisbon city council's plans for the future of the area, MainSide can give no guarantees to the tenants.

MainSide have ideas for the whole of the Alcântara area to create more life for a decaying area, while reusing as many of the buildings as possible. In many cases, their ideas for the area reflect the way they have designed the LXFactory. The design inside LXFactory reuses doors and constructive elements of the building, yet the space is sufficiently flexible so that different clients can use it in whatever way they want. Inherited characteristics are retained as much as possible, so that the memory of the past infuses today's activities.

Portugal has a collection of industrial buildings that were built in an era of stability, when buildings were expected to last for generations. How to sympathetically convert such good quality construction with the design features of the past, poses interesting challenges for today's architects.



Lisbon's LX Factory

Anexo 14 - Time Out, Jun 2009

Time Out

Lisboa

2X1
Esta revista vale um **cutre de cabelo grátis** no Metro Studio (veja na última página)

TUDO O QUE HÁ PARA FAZER EM LISBOA 27 DE MAIO - 2 DE JUNHO 2009 2€ Nº87

Descubra o **NOVO design** da Time Out

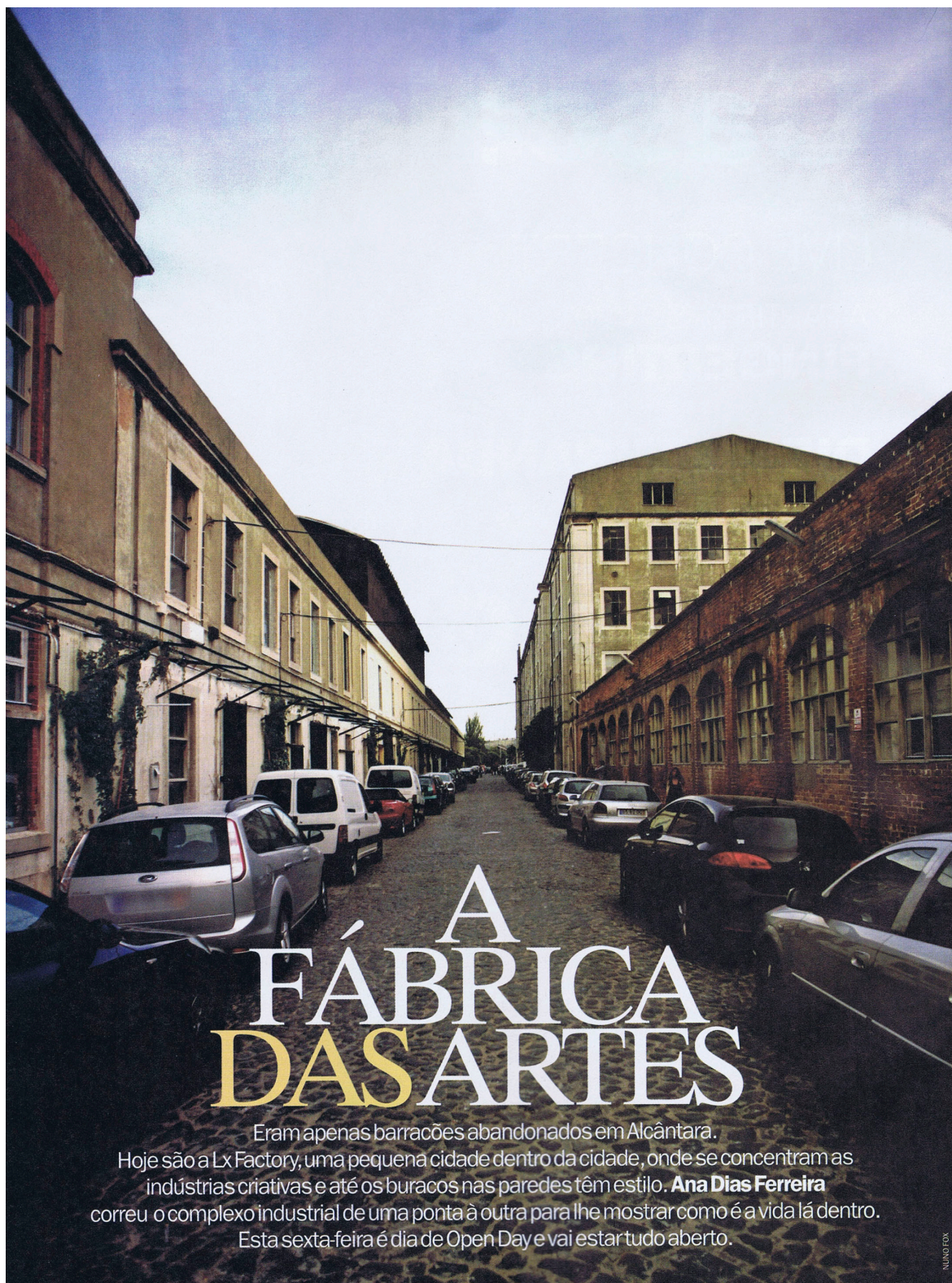
LX FACTORY

Conheça o sítio de que toda a gente fala

CARMINHO
A maior revelação do fado da última década (e não, não estamos a exagerar)

MAIS! James Bond em Lisboa + Hambúrgueres gourmet

00087
5 607727 4 079866



A FÁBRICA DAS ARTES

Eram apenas barracões abandonados em Alcântara.
Hoje são a Lx Factory, uma pequena cidade dentro da cidade, onde se concentram as
indústrias criativas e até os buracos nas paredes têm estilo. **Ana Dias Ferreira**
correu o complexo industrial de uma ponta à outra para lhe mostrar como é a vida lá dentro.
Esta sexta-feira é dia de Open Day e vai estar tudo aberto.

Lx Factory

Quase dois anos depois, ainda se ouvem berbequins a funcionar aqui e ali. Os trabalhos não param na Lx Factory. Ao lado de trabalhadores da construção civil carregados de baldes, passam homens e mulheres na casa dos 20 e dos 30. Vestem-se de forma informal mas com estilo, ténis Nike e óculos Ray Ban coloridos, verdes, brancos, cor-de-rosa ou vermelhos. O estilo, a atitude e a roupa poderiam indicar que estamos no Chiado ou no Bairro Alto. Mas não, isto é Alcântara, estamos no meio de barracões e eles vão a caminho do trabalho.

Poucos nomes se podem gabar de acertar tão bem naquilo que designam. A Lx Factory pode. Isto é uma fábrica e tem o aspecto de uma fábrica, mas também é Lisboa, Lisboa do século XXI. O projecto nasceu há quase dois anos com o objectivo de fazer nascer um pólo criativo em Alcântara. Hoje, com dezenas de empresas e artistas instalados nos complexos que pertenciam à fábrica da companhia de tecidos Lisboense e à gráfica Mirandela, é possível dizer que o projecto conseguiu o que queria. Há uma cidade criativa dentro da cidade, e ela fica aqui.

Quem começou tudo foi a Mainside, uma empresa de investimento imobiliário que comprou estes terrenos de 23 mil metros quadrados quando eram apenas um aglomerado de armazéns e barracões abandonados. "Era uma pena ter um espaço como este ao abandono", diz Filipa Baptista, a arquitecta responsável pelo projecto Lx Factory. "Achámos que, em vez de esperar por uma solução da Câmara Municipal de Lisboa, era melhor valorizá-lo e devolvê-lo à cidade." A solução de que fala a arquitecta é o plano de pormenor que a câmara tem de definir para a zona de Alcântara, mas que ainda não tem data para ser finalizado. "Pode demorar

cinco anos, pode demorar dez", diz Filipa. "À partida, a ocupação da Lx Factory tem um carácter provisório, mas isso também faz parte do projecto", continua. "As pessoas que para aqui vêm gostam desta patine, do ambiente industrial e inacabado, e o que eu aconselho a quem ocupa os espaços é que faça um investimento mínimo indispensável, ao nível de infra-estruturas e acabamentos, que mantenha a estrutura e o ambiente industrial mas que saiba evoluir, tal como a Lx Factory já evoluiu."

80 empresas instaladas

Evoluiu, e muito. Com rendas entre os 6 e os 12 euros por metro quadrado, hoje são mais de 80 as empresas instaladas, e praticamente já não há espaços livres. Diz-se que isto é um pólo criativo porque quem ocupou o espaço são empresas ligadas às artes, ao *design*, publicidade, moda ou audiovisuais, como a Norma Jean, a Act, Escola de Actores, a Panorâmica 35, o Fórum Dança ou a Zoot. Um dos próximos artistas a instalar-se é Leonel Moura, que vai montar um ateliê/galeria no espaço onde a Ler Devagar promoveu uma feira do livro e onde se falou, em tempos, da abertura de um supermercado biológico, projecto que acabou por não avançar.

"Este espaço foi uma grande novidade em Lisboa, diz Marta Alvim, artista de videoarte com ateliê instalado na Lx Factory. "Já vivi em Londres e em Nova Iorque, e nunca senti este envolvimento artístico", continua. "Isto foi surgindo de uma forma muito experimental, mas a verdade é que aqui dentro há vontade de fazer, de criar, e impulsionou-se um intercâmbio como em mais nenhum local da cidade. Os artistas não estão fechados no seu ateliê ou em casa, e isso reflecte-se no próprio trabalho", conclui.

"O espaço potencia experiências", diz Filipa Baptista. "Há empresas que tinham sonhos e ideias antigas que nunca tinham avançado e que aqui são possíveis porque o espaço o permite." É o caso da Crowd, uma empresa de figuração que acabou de chegar e vai inaugurar agora um novo conceito de *casting*, o Lisboa Casting Café, com espaço para exposições, conversas e projecção de curtas-metragens.

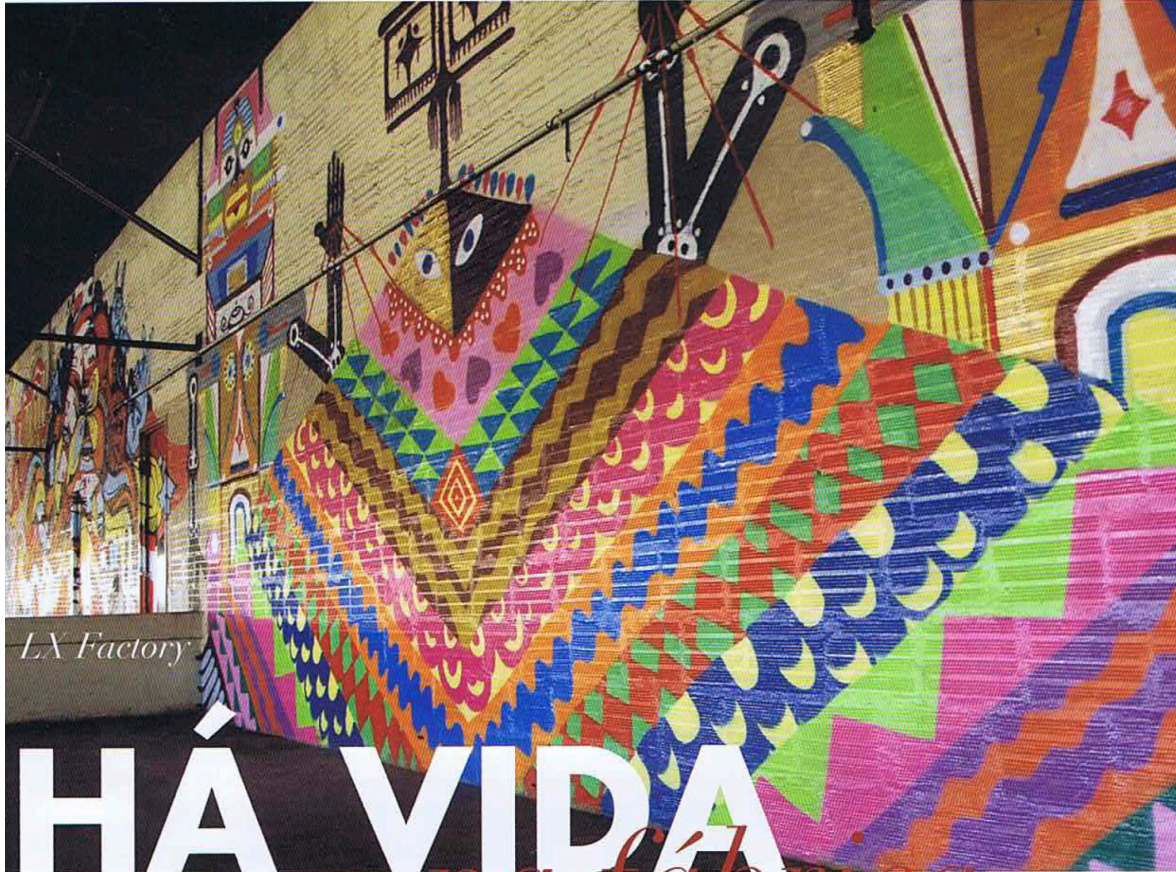
Verdade seja dita, em todos estes meses a Lx Factory ainda não parou de mudar. Há um mês inaugurou a primeira loja de roupa aberta ao grande público, a India That Wears You, e abriu a primeira livraria, a Ler Devagar, que se juntou a uma galeria do Porto, a Arthobler. A movimentação de gente de fora começou a ser tanta, que há cerca de duas semanas os espaços de restauração – o Café na Fábrica e a Cantina LX – foram obrigados a prolongar os horários. Isto para não falar das festas que acontecem ao fim-de-semana e que trazem milhares de pessoas para o enorme espaço livre no piso zero do edifício principal, normalmente dinamizado pela empresa de produção NCS.

Para mostrar que as pessoas de fora são bem-vindas, esta sexta-feira é dia de Open Day. Das dez da manhã às seis da madrugada vai estar tudo aberto, e há festas e iniciativas programadas só para este dia. "É uma forma de se conhecerem as pessoas cá de dentro, e de se criarem sinergias, mas ao mesmo tempo é bom para as pessoas de fora saberem o que é isto e o que é que se faz aqui", diz Filipa.

Pelo que nós vimos, faz-se arte. No meio de poeira e das sacas de cimento, mas arte. A Lx Factory fica na Rua Rodrigues Faria, 103 (junto ao Largo do Calvário). 21 314 3399. www.lxfactory.com

Anexo 15 - Luxus, Jan 2009

DESIGN



HÁ VIDA *na fábrica*

Enquanto projecto experimental com futuro indefinido, a sua continuidade não poderá estar assegurada à partida. Todavia, a LX Factory, em Alcântara, continua a lançar cartas como um ponto de atracção multifacetado em Lisboa e a suscitar a curiosidade de muitos.

Texto: **Andrea Santos** | Fotos: **Bruno Colaço**
asantos@fgt.pt

Longe de ser uma sala de espectáculos convencional com cadeiras confortáveis e um palco, longe de ser uma galeria de arte, longe de ser um pólo empresarial de arquitectura contemporânea, a LX Factory é, no entanto, tudo isto. Uma antiga unidade industrial, onde funcionou a Companhia de Fiação Lisbonense, com mais de 23 mil metros quadrados, situada a dois passos do Tejo, em Alcântara, transformou-se numa fábrica de experiências que aguarda por um futuro ainda incerto. Simplificamos. A LX Factory é uma empresa pertencente ao grupo Mainside e foi criada para gerir os terrenos que adquiriram à Gráfica Mirandela, a última moradora do espaço. Toda aquela área está integrada no plano Alcântara XXI da Câmara Municipal de Lisboa, e prevê uma intervenção alargada com zonas de habitação, escritórios e serviços. Enquanto este projecto não é aprovado, a LX Factory decidiu agarrar nesta antiga fábrica e

transformá-la, dentro do possível, num pólo dinamizador. "Queremos devolver aquela parte de Lisboa à cidade e aos lisboetas, de forma a poder manter o espaço e a dinamizá-lo. Enquanto se espera, vamos fazendo alguma coisa", explica Filipa Baptista, arquitecta da LX Factory.

UMA CERTA MAGIA

A empresa não pode efectuar remodelações de fundo até que o projecto camarário seja aprovado. Tudo o que ali foi feito agora pode ser alterado no futuro, daí que a recuperação esteja guardada para mais tarde. Um "mais tarde" sem data marcada e ainda sem fim à vista.

O local tem, por isso, um visual despido à primeira vista e mantém-se igual ao aspecto de fábrica, sem que isso comprometa uma certa magia que o rodeia. Algumas pinturas, limpezas e substituição de vidros partidos foram as únicas intervenções efectuadas. Ainda assim, os pavilhões têm, agora, uma nova vida, e agrega um núcleo de várias empresas criativas, como

agências de publicidade, ateliês de design, produtoras de cinema e moda. "Norma Jean", "Oficina do Bem-Estar", "Panorâmica 35", "Wear Wonders", "Brand Emotions", "2DO Design", são alguns dos nomes que se juntaram à LX Factory e que perceberam o potencial oferecido pelo local: excelente localização, preços convidativos, espaço, um conceito diferente, uma nova forma de oferecer serviços.

CONCENTRAÇÃO DE CRIATIVIDADE

Cada empresa pode mudar a sala que ocupa à sua imagem e decorá-la a gosto. E é aqui que ficamos surpreendidos com o que uma boa dose de criatividade é capaz de fazer a um espaço que, a olho nu, não deixa muita margem de manobra.

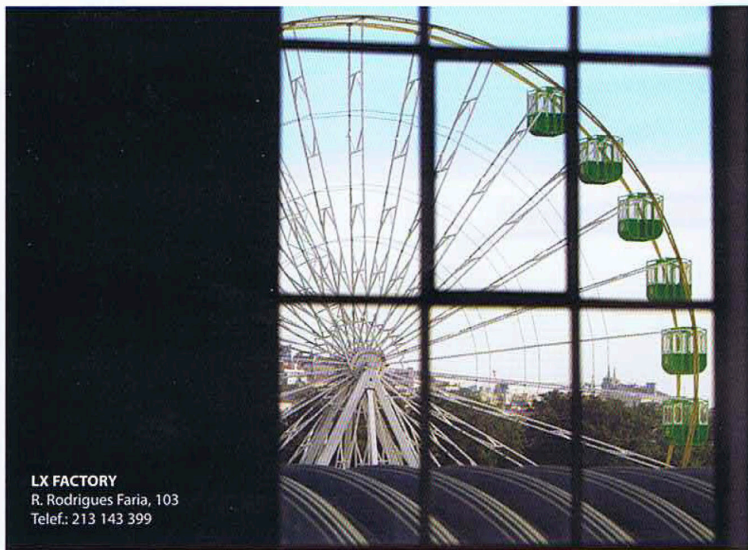
A "Oficina do Bem-Estar" é o "habitante" mais recente da LX Factory. Hugo Jerónimo, o



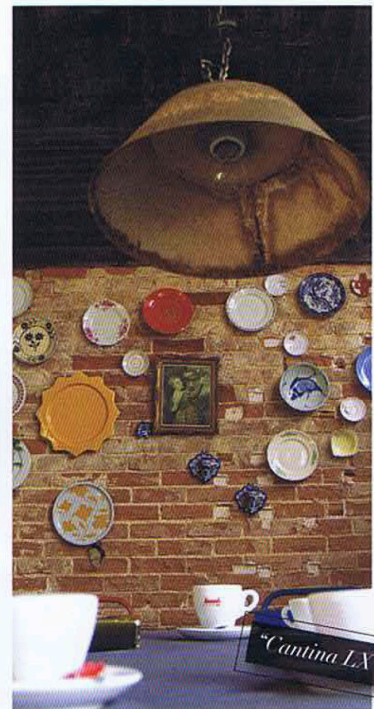
"Excelente localização, preços convidativos, espaço, um conceito diferente, uma nova forma de oferecer serviços."

responsável que nos recebeu de braços abertos e sorriso rasgado, ficou apaixonado pelo conceito promovido na LX Factory. Aqui, encontrou a possibilidade de ter o espaço necessário para lançar a sua Oficina que se dedica à prática do yoga. "Recycle yourself" dá o mote ao espírito da Oficina e revela-se, também, na decoração. A luminosidade natural durante todo o dia e a vista são dois factores que potenciam a atmosfera da "Oficina do Bem-Estar".

A descoberta dos corredores da LX Factory levou-nos à "Panorâmica 35", uma produtora de filmes. A remodelação do espaço ocupado ficou



LX FACTORY
R. Rodrigues Faria, 103
Telef.: 213 143 399



“O local tem, por isso, um visual despido à primeira vista e mantém-se igual ao aspecto de fábrica, sem que isso comprometa uma certa magia que o rodeia.”

a cargo da arquitecta Sofia Costa, que recorreu a placas de raspa de madeira para cobrir a parede e o tecto. Na decoração, a peça principal e que sobressai à entrada é o candeeiro de Daniela Ribeiro, feito com faróis de automóveis. Uma obra original e que dá um toque irreverente ao escritório.

No final da rua, um pavilhão cor-de-rosa com uma frente ajardinada desperta-nos a atenção. É o escritório da “Norma Jean”, agência de publicidade. Um cavalião de carrossel brinda-nos à entrada de um espaço que surpreende a cada canto. Janelões que iluminam o interior, lustres, uma parede dourada, a estrutura da parede à mostra, uma zona lounge, são alguns dos pormenores que nos surpreenderam. Uma das áreas da mezzanine é ocupada pela “Terra dos Sonhos”, uma instituição pública de solidariedade social, cedida pela agência à entidade. A Cantina LX é um local pitoresco em todo este conjunto. O café/restaurante é todo em tijolo por dentro e a decoração é tradicionalista. Nas paredes estão pendurados vários pratos de tamanhos e padrões diferentes. Bem ao centro, o forno a lenha completa este ambiente recatado e muito “cosy”.

ESPAÇO MULTIUSOS

Os salões com colunas, as paredes em tijolo e a casa das máquinas da Gráfica Mirandela criam cenários originais para produções de moda e filmagens de anúncios televisivos. As áreas da LX Factory, com dimensões variadas, permitem a realização de uma série de eventos que con-



sigam adaptar-se às condições do local e aproveitar todas as potencialidades que aquele oferece. A LX Factory recebe, regularmente, espectáculos de música, teatro e exposições de arte, concentrados no Open Day, um só dia recheado de actividades diferentes.

A afluência de pessoas comprova o sucesso das iniciativas e é mais um incentivo para dar força à continuidade do projecto da LX Factory. É também de salientar a importância vital das empresas que acreditam neste projecto e que vêem nele uma oportunidade de ouro para construir um futuro comum e promissor com a cidade de Lisboa. ■



Anexo 16 - Time Out, Março 2008



A Semana

Ver Na Cidade, página 30

LX Factory Isto não é um edifício vazio. Isto é uma fábrica de arte

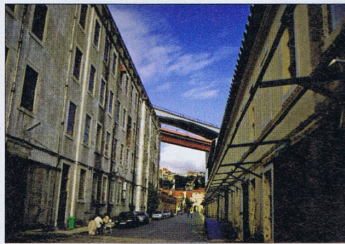
★ PÉSSIMO ★★ MAU ★★★ RAZOÁVEL ★★★★ BOM ★★★★★ MUITO BOM ★★★★★★ FORA DE SÉRIE

© 2008 LX Factory

Na Cidade

nacidade@timeout.pt

Na Cidade



LX Factory Não se deixe enganar pelas paredes descarnadas e pelo cinzento do betão. Em breve esta será uma das zonas mais brilhantes da cidade

Está a nascer uma cidade criativa em Alcântara

A zona de Alcântara nunca mais será a mesma depois do nascimento da LX Factory. **Catarina Mendonça Ferreira** explica porquê

Há males que vêm por bem. Enquanto a Câmara Municipal de Lisboa não aprova o plano de pormenor para os terrenos e edifícios onde, em tempos, funcionou um dos mais importantes complexos fabris de Lisboa – a companhia de fição e tecidos lisboense, e, mais recentemente, a Gráfica Mirandela –, há quem não queira deixar fugir a oportunidade de negócio. A empresa LX Factory, pertencente ao grupo de investimentos imobiliários MainSide, está a transformar estes 23 mil metros quadrados de barracões abandonados num pólo criativo composto por agências de publicidade, produtoras de cinema, moda e audiovisuais, *ateliers* de artistas. Sinergia é a melhor palavra para descrever o que se pretende que venha a acontecer por estas bandas.

Mas tudo o que é bom, um dia acaba. E também a LX Factory vai durar o tempo que tiver de durar, isto é, enquanto a câmara não decidir o que vai acontecer aqui. “À

partida, os contratos de aluguer que estão a ser feitos com as empresas apontam para os cinco anos, com opção de renovação”, diz Filipa Baptista, arquitecta responsável pelo projecto. Tudo o que está aqui agora, um dia transformar-se-á noutra coisa. Daí que o investimento em termos de restauro não seja assim tão profundo. “Cada empresa que para aqui vier pode fazer as alterações que entender”, diz a arquitecta. “Um plano de pormenor leva pelo menos seis anos a ser aprovado, mas pelo andar das coisas, pode durar uma vida inteira.”

Os armazéns/*ateliers* disponíveis para alugar são todos muito diferentes entre si. Vão desde pequenas salas para albergar escritórios a salas com 1800 metros quadrados para receber eventos.

Em Novembro do ano passado, passou por aqui a terceira edição do Prémio de Pintura Ariane de Rothschild e, em Maio, prepara-se para receber o Festival OFFF, um grande evento internacional dedicado à criação digital, em que são esperadas cerca de seis mil pessoas.

A construção deste complexo fabril remonta à década de 40 do século XIX e foi dos primeiros a adoptar uma tipologia típica da arquitectura do ferro em Portugal.

As intervenções planeadas para o espaço vão manter as características do antigo espaço industrial. Cru. As escadas em ferro com a inscrição Fábricas Vulcano & Collares, as secretárias e cadeiras de outros tempos, as máquinas de ampliação e revelação da gráfica... nunca nos deixam esquecer que estamos num ambiente industrial. E esse é parte do encanto da LX Factory.

Ter um atelier como os que se vêem nos filmes americanos, agora é possível na LX Factory

Se percorrêssemos as ruas deste complexo fabril há uns meses, teríamos a sensação de estar numa cidade fantasma. Nos dias que correm, os primeiros habitantes desta cidade criativa já se mudaram ou estão em processo. “Contamos que lá para o Verão a LX Factory já esteja a funcionar com alguma força”, diz Filipa Baptista. Confirmados para ocupar estes espaços estão já o estilista Dino Alves, a agência de publicidade Norma Jean, a revista *Zoot*, a marca de roupa Bench, o Test on Art –

Centro de Arte Contemporânea, a produtora de audiovisuais Quioto, uma escola de dança, entre muitos outros.

Onde há gente, há necessidades básicas. E porque pensar e criar dá fome, os espaços de restauração também estão contemplados. Os mais acessíveis vão estar mais próximos da entrada, para que possam ser frequentados também por quem passa. O mais requintado (logo, mais caro) vai ocupar o espaço onde antigamente funcionava a direcção da gráfica Mirandela. E pelo que a Time Out viu – um espaço com janelas de alto a baixo, por onde o rio entra sem pedir licença –, promete.

Enquanto os habitantes desta nova cidade criativa não se mudam para cá, o espaço vai sendo rentabilizado com festas ou com empréstimos de espaço pontuais a artistas que necessitem. Caso do Hugo Canoilas que, em troca do espaço, produziu um trabalho para a LX Factory.

Para quem se quiser mudar definitivamente para aqui, saiba que o metro quadrado está entre 6 e 9 euros. E há muito metro quadrado à espera de ser ocupado. *A LX Factory fica na R. Rodrigues Faria, 103 (Calvário). Informações: 21 314 3399 ou lxfactory@mainside.pt.*

APÊNDICES**Apêndice 1 - Listagem das empresas residentes e com atividade regular no LXFactory**

EMPRESA	ESPAÇO	RAMO/ATIVIDADE
PEDRO CAMPOS SOTTOMAIOR	MAGKIOSK	comércio
LENDAS E MOTES	CANTINA	restauração
INDIA THAT WEARS YOU	INDIA THAT WEARS YOU	moda
PORTGRÃO	CAFÉ DA FÁBRICA	restauração
WWW.QUIOTO.COM	QUIOTO	publicidade
MERGULHAR A CIDADE	LIGHT DESIGN	iluminação
LER DEVAGAR	LER DEVAGAR	livraria
NETCAST	NETCAST	castings
ZFIRM	VILA LOUIZE	moda
PANORÂMICA 35	P 35	publicidade
ESTADO DE CULTO	O'NEILL PORTUGAL	moda
NÚMERO DE CICLOS POR SEGUNDO	NCS	luz e som
CROWD	CROWD/LISBOA CASTING CAFÉ	casting
GLOBE SECRETS	KARE	mobiliário
ORGANII	ORGANII	produtos biológicos
MARIA JOÃO G. P. MOINHOS	MARIA MOÍNHOS	mobiliário
GELADOS ITALIANOS DO CHEFNINO	GELADOS ITALIANOS DO CHEFNINO	restauração
LANDEAU	LANDEAU O MELHOR BOLO DE CHOCOLATE DE LISBOA	restauração
NUNO CARDOSO BARROS	TABERNA 1300	restauração
NUNO CARDOSO BARROS	NUNO CARDOSO BARROS	restauração
MIXE	IZZI	restauração
MOVIEPLAY	ORFEU	discográfica
CABELEIREIRO		cabeleireiro
APFACT	P.V. CASTING	casting
BIODROID PRODUCTIONS	BIODROID	programação
ROLAND ALAN STACH	Z PRODUCTION	comunicação
ZOOK	ZOOK	design
ANA DUARTE PINTO e JOÃO MANUEL ALVES LDA.	ANA DUARTE PINTO e JOÃO MANUEL ALVES LDA.	arquitetura
AREIAS&SOMBRAS	DON'T PANIC	música
LMB SGPS	CIVILIZAÇÃO EDITORES/ LEITURA/ BULHOSA	editores
RITA MARIA GUEDES	DOI/ RITA GUEDES/ ANA NOGUEIRA	design
JUST TRENDY	LXMARKET	eventos
AGOLADA	AGOLADA	eventos
FRANCISCO GUEDES	EAU FRESH	águas
NO MUNDO A 4K	MUNDO 4K	informática
CHRISTIE BASSIL VALENTE	UNTITLED	ourivesaria
ENUMERARTE	ENUMERARTE	contabilidade
IDEIAS ILIMITADA	DESIGNERS ILIMITADA	design
PROJECTO ALARGADO	PEDRO DA SILVEIRA ARQ.	arquitetura
MATRIOSKA DESIGN	MATRIOSKA	design
ALM&RICH	ALM&RICH	design interiores
SOLUÇÃO FISCAL	SOLUÇÃO FISCAL	contabilidade

EMPRESA	ESPAÇO	RAMO/ATIVIDADE
DECIDE UP	DECIDE UP	publicidade
DR. HUGO MADEIRA	HEALTH INDUSTRY	medicina
PENDULAR	PENDULAR / TARTÉSIOS	mobiliário
TAILORMADE MEDIA	TAILORMADE MEDIA	marketing/media
RUMO DO FUMO/FORUM DANÇA	FORUM DANÇA/O RUMO DO FUMO	dança
HIGH END COMMUNICATORS	HIGH END COMMUNICATORS	comunicação
ANTÓNIO RUI DE J. CASTANHEIRA	ESCRITARIA	arquitetura
MONITORES DE GESTÃO	FACILA	formação
NEB STUDIOS	NEBULA	design
A SOCIEDADE ALTA INSPIRAÇÃO	BACK	publicidade
FIGURA DE ESTILO	FIGURA DE ESTILO	casting
EVERYTHING GIRL	XUZ	moda
ALPHA DESIGN	ALPHA	publicidade
AWAY, Lda.	AWAY	publicidade
DIALOGUE	INTERACTIVE DIALOGUE	web design
PCS	ASS. CRESC. SUSTENTÁVEL	associação
JOSÉ C. A. DA SILVA	BOUND	arq. paisagista
MIGUEL SATÚRIO PIRES	BEECOM	comunicação
BLUE LINE	BLUE LINE	marketing
RBV. ARQ.	RBV. ARQ.	design
TEAM BOX	TEAM BOX / ALTFABRIK	fotografia
ESTRATÉGIA MARCANTE	MARCA	publicidade
LX EDITORA MUSIC PUBLISHING	LXEDITORA	marketing
VERDE LARANJA	VERDE LARANJA	eventos
PEDRO CAMPOS SOTTOMAIOR	PEDRO SOTTOMAYOR DESIGN INDUSTRIAL	design industrial
OTHERS	OTHERS	pub. Interativa
GRUPO CESTRAS	CESTRAS	sustentabilidade
SERGIO P. F. BAPTISTA	XOLYD IBERIA	informática
QUANTICO SOLUTIONS SA	QUANTICO	informática
ISABEL VAZ	PRO STUDIO	fotografia
ZINCO DESIGN	ZINCO	design
COZINHOMANIA	O MELHOR BOLO DE CHOCOLATE DO MUNDO	restauração
BEST MODELS	BEST MODELS	moda
HAVE AN INSPIRATION TOOL	HIT MANAGEMENT / HIT SCHOOL	representação
UNITED STUDIOS	UNITED	design
WEAR WONDRES	WEAR WONDERS / ODD MOLY	design
BERGUE & CO	BERGUE & CO	ourivesaria
INSIGHT DEVELOPMENT	INSIGHT DEVELOPMENT	publicidade
ARGUMENTO DECISIVO	NORTON&COLE	media
MVMIXING	MVMIXING	audiovisuais
	QUARTO COM VISTA	restauração
DRELLA DESIGN	COWORK LISBOA	criativos
	COWORK LISBOA	criativos
	JOÃO SEM MEDO	criativos
ALEXANDRE M. M. CARVALHO	OUTITUDE	design
PARTNERS IN BUSINESS	BRAVESPIRL	comunicação

EMPRESA	ESPAÇO	RAMO/ATIVIDADE
DAR A MÃO	REKLUSA	malas
DA COMPANY HIDOUT	WE HATE TOURISM	design
JOÃO MARQUES E ARQUITECTOS	JOÃO MARQUES E ARQUITECTOS ASS.	arquitetura
RUPEAL	RUPEAL	Software
SPACE INVERTERS	SPACE INVERTERS	arquitetura
LIGHTSHOT	LIGHTSHOT	fotografia
INTERACT LDA.	NORMAJEAN	publicidade
LUIS MIGUEL F. MANSO	XPOSED	fotografia
OFICINA DAS FORMAS DESIGN	OFICINA DAS FORMAS	design
GO WELL S.A.	GO NATURAL	alimentação
BÁRBARA LOURO BLIEBERNICHT	SIMPLY	decoreção

Apêndice 2 - Inquérito Geral (Residentes LXFactory)

Características dos *clusters* criativos e o seu papel na dinamização do empreendedorismo.

O caso LXFactory

Este inquérito é confidencial e será apenas usado para efeitos de investigação no contexto do ISLA Campus Lisboa. Agradecemos o **favor de responder a todas as questões**. Por favor responda com X às questões de escolha múltipla.

Este inquérito demorará no máximo entre 10 a 15 minutos a ser respondido.

Lisboa, Maio de 2012

Grupo I - Identificação e Caracterização da Empresa

- 1.1 Designação da Empresa: _____
- 1.2 Contactos: Telefone/Telemóvel: _____ e-mail: _____
- 1.3 Código de Atividade Económica (CAE): _____ - _____
- 1.4 Principais Produtos Oferecidos: Design Criativos Tecnológicos Outros
- 1.5 Data da constituição da empresa (ano): _____
- 1.6 Nº de trabalhadores ao serviço: _____
- 1.6.1 Com formação até 12º ano: _____
- 1.6.2 Com formação superior: _____
- 1.6.3 Com formação em Artes/Criatividade Gestão Tecnologias

Grupo II – A Empresa e o LXFactory

- 2.1 Ano em que se instalou no LXFactory: _____
- 2.2 No caso da empresa já existir antes da sua localização no LXFactory, indicação da localização anterior
(Localidade/Distrito) _____

2.3. **Avalie o grau de importância dos seguintes fatores para a decisão de se instalar no LXFactory:**

[Numa escala em que 1 significa nada importante e 5 extremamente importante]

Localização geográfica	1	2	3	4	5
Acesso ao mercado	1	2	3	4	5
Custos de transportes	1	2	3	4	5
Custo de mão-de-obra	1	2	3	4	5
Custo de mão-de-obra especializada	1	2	3	4	5
Acesso a mão-de-obra especializada	1	2	3	4	5
Custo das instalações	1	2	3	4	5
Apoios financeiros	1	2	3	4	5
Disponibilidade de serviços de apoio ao desenvolvimento do negócio	1	2	3	4	5
Qualidade ambiental	1	2	3	4	5
Possibilidade de Intercâmbio/relacionamento com o sistema de arte/cultura, nomeadamente universidades	1	2	3	4	5
Notoriedade e prestígio do espaço LXFactory	1	2	3	4	5
Outras empresas já instaladas no LXFactory	1	2	3	4	5

2.4 Caracterize o espaço LXFactory, indicando o seu grau de concordância com base nas seguintes considerações: [Numa escala em que 1 significa discordo totalmente e 5 concordo totalmente]

Os negócios criativos do LXFactory contribuem para lhe dar carácter, tornando-o mais atrativo, vibrante e vanguardista	1	2	3	4	5
Os valores culturais e empresariais têm um impacto direto no reforço da identidade territorial no LXFactory	1	2	3	4	5
As empresas do LXFactory apresentam modelos de negócio flexíveis e inovadores	1	2	3	4	5
As empresas do LXFactory preocupam-se com o design e com a criação de ambientes exclusivos	1	2	3	4	5
Os empreendedores criativos do LXFactory mantêm fortes laços com uma variedade de instituições, em particular com as universidades, onde procuram obter tecnologia e métodos de trabalho, fazem recrutamento e se desenvolvem profissionalmente	1	2	3	4	5
O LXFactory oferece espaços de trabalho inclusivos e agradáveis onde a formação de redes entre as empresas e indivíduos é facilitada	1	2	3	4	5
Este fator ajuda os negócios a crescer, permite a atração e a retenção da comunidade criativa talentosa que procura a reputação do lugar, qualidade de vida e uma oferta cultural de prestígio	1	2	3	4	5
O LXFactory é um espaço destinado a empresas Individuais, Micro e PME's	1	2	3	4	5

2.5 Avalie a importância dos seguintes fatores, relativos à sua localização no LXFactory, no crescimento do seu negócio: [Numa escala em que 1 significa nada importante e 5 extremamente importante]

Custo das Instalações	1	2	3	4	5
Taxa dos serviços	1	2	3	4	5
Impossibilidade de compra do imóvel	1	2	3	4	5
Relacionamento com o proprietário	1	2	3	4	5
Sentimento de segurança	1	2	3	4	5
Qualidade das instalações	1	2	3	4	5
Acessibilidade	1	2	3	4	5
Horário de funcionamento	1	2	3	4	5
Limpeza do local	1	2	3	4	5
Outros (Especifique por favor): _____					

2.6 Qual o grau de benefício/vantagem percebido pela divulgação do LXFactory e das iniciativas promocionais conjuntas (ex. Open Day)? [Numa escala em que 1 significa nenhum benefício e 5 benefício elevado]

Para a sua empresa;	1	2	3	4	5
Para todas as empresas do LXFactory;	1	2	3	4	5
Para a Indústria;	1	2	3	4	5
Para a revitalização da zona urbana;	1	2	3	4	5

2.7 Conhece/relaciona-se com outras empresas/empresários localizados no LXFactory?

[Selecione APENAS uma resposta]

Nenhum Menos de 20 Entre 21 e 40 Entre 41 e 60 Entre 61 de 80 Mais de 80

2.8 **Avalie o grau de importância para o crescimento do seu negócio, com as seguintes entidades:**

[Numa escala em que 1 significa nada importante e 5 extremamente importante]

	LXFactory Lda.	Poder Local (Câmara Municipal/ Junta de Freguesia)	Poder Central (Governo/Instituições Governamentais)
Importância no desenvolvimento do seu negócio no LXFactory	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Relações de amizade	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Relações de negócio	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Proximidade – Facilidade de estabelecer contactos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Acessibilidade – Facilidade em reunir	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Capacidade de gestão integrada de todos os recursos	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Capacidade de resposta às necessidades das empresas	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Prestação de informações úteis	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Utilidade dos serviços de apoio prestados	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Fornecimento de mecanismos úteis de acesso à informação	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Eficácia dos canais relacionamento/comunicação	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Eficácia nas orientações estratégicas de planeamento e marketing	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

Grupo III – O Empreendedorismo

3.1 **O início de atividade da empresa é anterior à data de instalação no LXFactory?** Sim Não

3.2 **A sua empresa teve origem numa incubadora de empresas?** Sim Não

3.2.1 Se **SIM**, indique-nos qual: _____

3.3 **Desde a instalação da empresa no LXFactory, qual a evolução do quadro de pessoal que se verificou, incluindo a gerência: (criação de emprego)**

Número de colaboradores: Aumento de Redução de

Ou, sem evolução (coloque um X, caso se verifique)

3.3.1 **Indique, UMA e só UMA das seguintes afirmações, a que melhor identifica a sua situação de empreendedor:**

O meu negócio é único. Que eu saiba não existe outro igual ou semelhante;	<input type="checkbox"/>
Tive conhecimento deste negócio e apliquei-o no LXFactory;	<input type="checkbox"/>
O meu negócio deriva de uma extensão à minha atividade profissional;	<input type="checkbox"/>
Fui convidado para explorar este novo conceito de negócio;	<input type="checkbox"/>
Este negócio nasceu do desenvolvimento de um trabalho académico;	<input type="checkbox"/>
Entrei neste negócio porque o adquiri;	<input type="checkbox"/>

Outros (Especifique por favor): _____

3.4 **Obteve apoios Financeiros na criação da sua empresa?** Sim Não

3.4.1 Se **SIM**, indique os apoios que obteve na criação e arranque da sua empresa:

1- Estado/Poder Central, 2- Estado/Poder Local, 3 – Investidor Privado, 4 - Autofinanciamento

Descrição do apoio obtido	1	2	3	4

Grupo IV – Dinamização do espaço LXFactory

4.1 **Na sua opinião, através das suas atividades, os promotores do LXFactory:**

[Em que SIM significa concordo e Não discordo]

Estabelecem ligações formais com as universidades ou outras entidades de I&D	Sim	Não
Promovem a formação e o conhecimento das entidades sediadas no LXFactory	Sim	Não
Asseguram serviços de acordo com as necessidades das empresas sediadas no LXFactory	Sim	Não
Estabelecem relações de transferência de conhecimento entre as empresas	Sim	Não
Apoiam o desenvolvimento das empresas	Sim	Não
Tornam o LXFactory mais atrativo	Sim	Não
Qualificam a imagem do local, particularmente na área das Indústrias Criativas	Sim	Não
Criam oportunidades de emprego direto e indireto	Sim	Não
Promovem a competitividade empresarial do local, através da criação de novas empresas e no desenvolvimento das empresas existentes	Sim	Não
Implementam canais de comunicação para as empresas imergentes e pouco conhecidas	Sim	Não
Atuam como um mecanismo formal, junto de várias instituições, para reduzir as incertezas	Sim	Não
Apoiam o acesso a recursos fundamentais (bancos, capitais de risco, agências de desenvolvimento empresarial)	Sim	Não
Promovem o intercâmbio de interesses comuns	Sim	Não
Promovem novos contactos e visitas ao local	Sim	Não
Editam jornais/revistas locais	Sim	Não
Promovem/Organizam seminários	Sim	Não
Implementam políticas de acolhimento aos novos residentes do LXFactory	Sim	Não
Outros (por favor especificar) _____		

4.2 **Indique o grau de importância dos seguintes fatores para a fixação de novas empresas (Indústria Criativa) no LXFactory:** [Numa escala em que 1 nada importante e 5 extremamente importante]

Qualidade das instalações;	1	2	3	4	5
Prestígio/notoriedade do local (LXFactory);	1	2	3	4	5
Possibilidade de expansão;	1	2	3	4	5
Oferta de espaços comuns (auditório, sala de reuniões, restaurante, etc.);	1	2	3	4	5
Possibilidade de intercâmbio com outros espaços semelhantes;	1	2	3	4	5
Serviços de secretariado e administrativos de apoio;	1	2	3	4	5
Gestão / aconselhamento empresarial;	1	2	3	4	5
Outros (por favor especificar) _____					

Grupo V – O estímulo ao empreendedorismo e Sustentabilidade**5.1 Qual o grau de importância dos vários fatores que o levaram a tomar a decisão de se tornar um empreendedor:** [Numa escala em que 1 significa nada importante e 5 extremamente importante]

A minha empresa nasceu pela realização de um antigo “sonho”	1	2	3	4	5
Tornei-me empreendedor porque apostei numa atividade própria	1	2	3	4	5
A minha empresa resulta do surgimento de uma oportunidade de negócio	1	2	3	4	5
O negócio ajusta-se à minha formação académica	1	2	3	4	5
A empresa onde trabalhava entrou em falência	1	2	3	4	5
Fui despedido do meu anterior emprego	1	2	3	4	5
Fui motivado a abrir o meu negócio pela Instituição de Ensino onde estudei	1	2	3	4	5
Tornei-me empreendedor devido à atual escassez de emprego	1	2	3	4	5
Construir uma equipa e desenvolver talento é muito gratificante	1	2	3	4	5
Porque a independência e a liberdade fazem uma pessoa verdadeiramente feliz	1	2	3	4	5
Porque posso construir um negócio com a família e amigos, e trabalhar juntos por uma causa comum	1	2	3	4	5
Porque criar uma empresa de sucesso é a melhor marca que uma pessoa pode deixar	1	2	3	4	5
Porque me dá um motivo para saltar da cama todas as manhãs	1	2	3	4	5
Porque dá a oportunidade de fazer aquilo que realmente gosto de fazer	1	2	3	4	5
Porque não encontrei outra solução de sobrevivência	1	2	3	4	5
Relacionamento com atividade profissional atual	1	2	3	4	5
Porque o risco e a incerteza, quando identificados, fazem parte do entusiasmo e da motivação do empreendedor	1	2	3	4	5

5.2 Qualifique as seguintes afirmações:**A Sustentabilidade Económica do Projecto LXFactory**

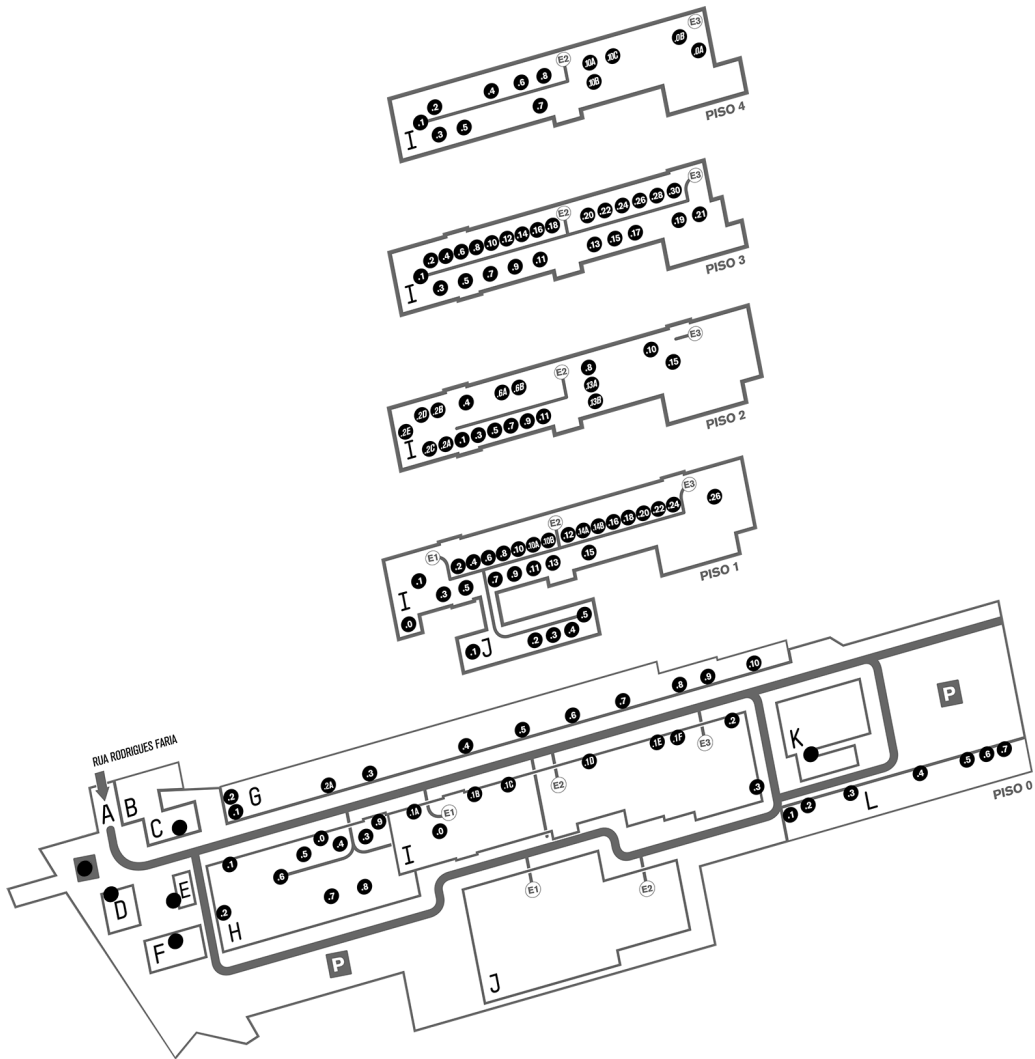
[Numa escala em que 1 significa fraca e 5 elevada] 1 2 3 4 5

Qual a probabilidade da sua empresa sair num futuro próximo do LXFactory?

[Numa escala em que 1 significa elevada probabilidade e 5 nenhuma probabilidade] 1 2 3 4 5

Obrigado pela sua colaboração

Apêndice 3 – Mapa do LXFactory



Fonte: Adaptado do site da LXFactory