

Laryssa Tarachucky

**SISTEMATIZAÇÃO DA APLICAÇÃO DO BRAND DNA
PROCESS NO DESIGN DE MARCA DE CIDADES CRIATIVAS:
CASO PROJETO ROTA DA INOVAÇÃO**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Design, linha de pesquisa em Gestão, da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC como pré-requisito para a obtenção do título de Mestre em Design.

Prof. Orientador: Luiz Salomão Ribas Gomez, PhD.

Florianópolis - SC
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária
da UFSC.

Tarachucky, Laryssa

Sistematização da aplicação do Brand DNA Process no design de marca de cidades criativas: caso Projeto Rota da Inovação / Laryssa Tarachucky; orientador, Luiz Salomão Ribas Gomez – Florianópolis, SC, 2015.

163p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-graduação em Design.

Inclui referências

1. Design e Expressão Gráfica. 2. Branding de Cidades. 3. Gestão do Design. 4. Cidade Criativa. 5. Políticas Urbanas. I. Gomez, Luiz Salomão Ribas. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design. III. Título.

Laryssa Tarachucky

**SISTEMATIZAÇÃO DA APLICAÇÃO DO BRAND DNA
PROCESS NO DESIGN DE MARCA DE CIDADES CRIATIVAS:
CASO PROJETO ROTA DA INOVAÇÃO**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Design”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Design – Mestrado em Design na linha de pesquisa em Gestão.

Florianópolis, SC, 08 de abril de 2015.

Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Salomão Ribas Gomez, PhD
Professor Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

José Eduardo Azevedo Fiates, Dr.
Examinador Externo
Fundação CERTI

Prof. Eduardo Moreira da Costa, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Marília Matos Gonçalves, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Àquela que me inspira, me ilumina e
me guarda: Mirna da Luz Tarachucky.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador, Luiz Salomão Ribas Gomez, pelo voto de confiança e oportunidade dada, por me desviar do “caminho comum”, pela receptividade, generosidade e pelas portas abertas, pela força, paciência e compreensão, por entender e respeitar meu período de dispersão. Por ser, de fato, um mestre e Orientador.

Ao meu pai, Vilmar, e minha irmã, Bárbara, pela união. Aprendemos juntos, neste tempo, coisas que só a vida pode ensinar. A força, os abraços, o consolo e o conforto recebido de vocês foi fundamental.

Àquela que não pôde me acompanhar por todo esse caminho, minha querida mãe, Mirna, pelo incentivo sempre dado, pelo amor sempre dado, pela compreensão sempre dada, pelo exemplo de mulher que foi e eternamente será.

Ao Arthur, pela graça e pelo sentido. Cada passo meu é dado por você.

À Táta, Tania Rosane Maba, por cuidar do meu bem mais precioso enquanto precisei me afastar.

Ao Instituto Federal de Santa Catarina, por permitir que eu tivesse dedicação exclusiva a essa pesquisa durante os meses iniciais. Em especial às colegas de setor, Ledir, Cleide e Ana, pelo incentivo e compreensão, e aos “chefes” Carlos, Neli e Erci, pelo apoio.

Aos colegas do LOGO – Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional, por tornar esta jornada mais rica e divertida.

Aos professores do Pós-design. Em especial àqueles que conseguem ir “além do necessário” (vocês sabem quem são!).

Aos membros da banca, Dr. José Eduardo Azevedo Fiates, Dr. Eduardo Moreira da Costa e Dra. Marília Matos Gonçalves, pela disposição em contribuir com a evolução deste trabalho.

À FAPESC, pelo financiamento do projeto alvo de estudo.

À equipe executora do Projeto Rota da Inovação, Guilherme Coelho, Sinara Ferreira, Mariana Popper, Igor V. R. Tibúrcio.

À Gi Follmann, pela companhia fundamental no início deste caminho.

Finalmente, aos encontros felizes que a vida me permitiu durante esse período: Doug, Val, Pablo, Pati, Camila, Graciela, Sharlene, Dani Warken, Roger, Paulo, Deglaucy, Elias, Marcos, Elisa... E ao pessoal do TEDxFloripa, que trouxe novo gás para as vindas à Floripa. Vocês deixaram suas marcas: vou levar pra sempre no coração.

*O homem está na cidade
como uma coisa está em outra
e a cidade está no homem
que está em outra cidade*

*mas variados são os modos
como uma coisa
está em outra coisa:
o homem, por exemplo, não está na cidade
como uma árvore está
em qualquer outra
nem como uma árvore
está em qualquer uma de suas folhas
(mesmo rolando longe dela)
O homem não está na cidade
como uma árvore está num livro
quando um vento ali a folheia*

*a cidade está no homem
mas não da mesma maneira
que um pássaro está numa árvore
não da mesma maneira que um pássaro
(a imagem dele)
está/va na água
e nem da mesma maneira
que o susto do pássaro
está no pássaro que eu escrevo*

***a cidade está no homem
quase como a árvore voa,
no pássaro que a deixa***

*cada coisa está em outra
de sua própria maneira
e de maneira distinta
de como está em si mesma*

Ferreira Gullar

RESUMO

Por sua capacidade de fortalecimento de diversos setores econômicos da cidade, a criação e gestão contínua de marcas territoriais vem recebendo ampla atenção mundialmente. E, por ser, assim como a cidade, produto de construção coletiva, interessa ao desenvolvimento e gestão da marca da cidade perceber e alinhar suas ações com políticas contemporâneas de desenvolvimento urbano. O estímulo do setor de inovação da cidade de Florianópolis/SC foi objeto de estudo do Projeto Rota da Inovação, que obteve no modelo de cidade criativa as respostas para as demandas essenciais da marca a ser criada. A presente pesquisa busca apresentar a relação entre design, *branding* e políticas urbanas e, com base na sistematização da experiência de construção da marca Floripa Conecta, descrever e analisar os fatores que conduziram o Projeto Rota da Inovação ao resultado gerado. Para tanto, busca-se compreender que tipo de ambientes facilitam a disseminação, adaptação e exaptação de boas ideias, como se dá a formação e evolução da imagem da cidade e, assim, reconhecer os aspectos que compõem o *éthos* criativo de um dado território. Esta pesquisa faz uso da técnica de pesquisa-ação, analisando a aplicação do Brand DNA Process no Projeto Rota da Inovação, realizado pelo LOGO/UFSC. Como resultado, apresenta-se uma análise da aplicação do Brand DNA Process como ferramenta de apreensão e comunicação da imagem urbana com vistas à adaptação da cidade a novos cenários, considerando o território como espaço de trocas sociais únicas e levando em conta a percepção de lugar e a influência da marca territorial na experiência de lugar tanto no contexto turístico quanto no contexto das relações socioculturais locais. São apresentadas também as principais necessidades de adaptação para a aplicação da metodologia a territórios e são feitas recomendações para futuros processos. Esta pesquisa é decorrente dos estudos realizados no curso de mestrado em Design (Pós-Design/UFSC), tratando do tema “metodologia de projeto em design gráfico”. O tema proposto também é desenvolvido na linha de pesquisa “Gestão estratégica do design gráfico”, no contexto do grupo de pesquisa LOGO – Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional.

Palavras-chave: *Branding* Territorial. Cidade Criativa. Brand DNA Process.

ABSTRACT

For its capacity of developing various economic sectors of the city, the creation and ongoing management of territorial brands has received widespread attention worldwide. And being product of collective construction – as well as the city is – it interests to the city brand development and management to understand and align its actions with contemporary urban development policies. Actions for stimulating Florianópolis' innovation sector were studied by the project named Projeto Rota da Inovação, which had in the creative city model answers to the essential demands of the brand supposed to be created. This research aims to present the relationship between design, branding and urban policies and, based on the systematization of Floripa Conecta brand building experience, to describe and to analyze the factors that led Projeto Rota da Inovação to its result. Therefore, this thesis seeks to understand what kind of environments facilitate the dissemination, adaptation and exaptation of good ideas, how the formation and evolution of the city's image happens and thus recognize the aspects that make up the creative ethos. The research makes use of action research technique, analyzing the application of Brand DNA Process to Projeto Rota da Inovação, conducted by LOGO/UFSC. As a result, it is presented an analysis of the application of Brand DNA Process as an urban image apprehension and communication tool in order to adapt the city to new scenarios, considering the territory as unique social exchange space and taking into account the perception of place and the influence of territorial brand on the experience of place in both tourism context and in the context of socio-cultural local relations. It is also presented the main adaptation needs to the application of this methodology to territories and some recommendations are made for future cases. This research is the result of studies in the master course in Design (Pós-Design/UFSC), dealing with the theme "design methodology in graphic design". The theme is also developed in the research track "Strategic Management Graphic Design" developed by the research group called LOGO.

Keywords: Territorial Branding. Creative City. Brand DNA Process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo básico da investigação-ação.....	34
Figura 2: Formação do DNA da marca da cidade.....	54
Figura 3: Rota da Inovação de Florianópolis.....	74
Figura 4: Etapas da metodologia TXM Branding.....	75
Figura 5: Componentes do DNA humano e do DNA de marca.....	78
Figura 6: Brand DNA Process.....	79
Figura 7: Diagrama Análise SWOT.....	82
Figura 8: Cruzamentos da Análise SWOT.....	88
Figura 9: Sequência de atividades Brand DNA Tool.....	91
Figura 10: Formatação final do DNA do PRI.....	94
Figura 11: Mapa Semântico.....	98
Figura 12: Painel semântico PRI.....	100
Figura 13: Marca gráfica Google e doodles.....	102
Figura 14: Marca gráfica Rosenbaum Design.....	103
Figura 15: Marca gráfica UNILIVRE.....	104
Figura 16: Marca gráfica UNESCO.....	105
Figura 17: Marca gráfica TED.....	106
Figura 18: Marca gráfica Instituto Inhotim.....	107
Figura 19: Marca gráfica The Coca-Cola Company.....	108
Figura 20: Assinatura gráfica The Street Art Project sobre fundo cambiante..	110
Figura 21: Painel semântico PRI.....	110
Figura 22: Marca cambiante è Bologna.....	122
Figura 23: Marca gráfica Your Singapore.....	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Eventos criativos PRI.....	92
Tabela 2: Objetivos estratégicos por conceito do DNA	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística
IDH – Índice de Desenvolvimento Humano
LOGO – Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional
ONU – Organização das Nações Unidas
PRI – Projeto Rota da Inovação
SAC – Sistema Adaptativo Complexo
Setur – Secretaria Municipal de Turismo de Florianópolis
SMCTDS – Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Sustentável
TVU – Think, View and Use
TXM – Think, Experience and Manage
UDESC – Universidade do Estado de Santa Catarina
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNILIVRE – Universidade Livre do Meio Ambiente

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	25
1.1 OBJETIVOS	28
1.1.1 Objetivo geral	28
1.1.2 Objetivos específicos	28
1.2 JUSTIFICATIVA.....	29
1.2.1 Aderência ao programa	31
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
1.4 DELIMITAÇÃO	35
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	36
2. A MARCA DA CIDADE CRIATIVA	39
2.1 A MARCA DE CIDADE	39
2.1.1 Branding de cidade	44
2.1.2 Características de uma marca forte de cidade	47
2.1.3 A relação entre planejar a cidade e comunicar sua imagem	49
2.1.4 Da imagem da cidade ao DNA de marca da cidade	52
2.2 A CIDADE CRIATIVA	54
2.2.1 Algumas considerações sobre a cidade contemporânea	55
2.2.2 A cidade como espaço de estímulo a boas ideias	59
2.2.3 A economia criativa	62
2.2.4 A cidade criativa	65
3. O PROJETO ROTA DA INOVAÇÃO (PRI)	73
3.1 DNA DE MARCA E O BRAND DNA PROCESS	77
3.2 BRAND DNA PROCESS APLICADO AO PRI	80
3.2.1 Diagnóstico	80
3.2.2 Eventos criativos	90
3.2.3 Construção do DNA	96
3.2.4 Benchmarking	100
3.2.5 Recomendações do processo	116

4. ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO BRAND DNA PROCESS AO PRI.....	125
4.1 RECOMENDAÇÕES PARA PROCESSOS FUTUROS	128
5. CONCLUSÃO	133
REFERÊNCIAS	139
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS DO PRI	159
APÊNDICE B – FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO PRI	161

1. INTRODUÇÃO

A criação e gestão contínua de marcas de território, ou *branding* territorial, está amadurecendo. Sua aplicação vem recebendo ampla atenção mundialmente: regiões, cidades e nações estão estabelecendo sua marca, trabalhando nela, ou ao menos dedicando algum tempo para pensar sobre ela (GOVERS; GO, 2009). No meio acadêmico, há pelo menos duas décadas ocorre uma intensificação nas discussões sobre a noção de que um lugar, na concepção espacial mais amplamente utilizada, precisa ser promovido profissionalmente (ELIZAGARETE, 2003; WINFIELD-PFEFFERKORN, 2005; ANHOLT, 2005, 2007, 2010; ALLEN, 2007, DINNIE 2007, 2009; KOTLER, 2007; MOILANEN; RAINISTO, 2009; ASHWORTH; KAVARATZIS, 2010; BAUTZER, 2010; MORGAN; PRITTCARD, 2011; PIKE, 2011; BAKER, 2012; MANCINI, 2008; GOVERS; GO, 2009; KÖNIG, 2011; KARAVAZAKI, 2013; KAVARATZIS, 2013). Estas discussões, em sua maior parte, referem-se a *branding* territorial no seu sentido estritamente mercadológico, de competição por mercados, profissionais, investimentos, empresas, entre outros interesses. Entretanto, além do interesse econômico, ao refletir com precisão as singularidades da qualidade de lugar de determinada cidade, as marcas territoriais podem também influenciar positivamente os aspectos relacionados ao seu desenvolvimento¹.

Se, por um lado, os livros sobre *branding* territorial dividem sua atenção entre países, regiões e cidades, por outro lado, pode ser percebido nas publicações científicas um foco bem mais específico na exploração de aspectos relacionados a *branding* de cidades². Este foco reflete um crescente esforço para a construção e comunicação da imagem de cidades por todo o mundo. Alguns casos, como o de Helsinki, Belfast, Glasgow e Melbourne, fazem uso dos processos de *branding* para aumentar seu prestígio e reconhecimento a nível global. Outros, como o de Nova Iorque, Barcelona e Bologna, desenvolveram e

¹ O conceito de desenvolvimento aqui adotado será aprofundado no capítulo 2.2.1 – Algumas considerações sobre a cidade contemporânea.

² Esta afirmação é feita com base no cruzamento dos dados de busca nos artigos publicados entre janeiro de 2012 e julho de 2014 em dois dos principais periódicos relacionados ao tema, nomeadamente *Place Branding and Public Diplomacy* e *Journal of Place Management and Development*, com o conteúdo dos principais livros relacionados ao tema, tomando-se como referência os trabalhos de Anholt (2005, 2007, 2010), Ashworth e Kavaratzis (2010), Baker (2012), Dinnie (2007, 2009), Govers e Go (2009), Moilanen e Rainisto (2009), Morgan e Pritthead (2011), Pike (2011).

passaram comunicar uma marca planejada como forma de reagir às crises econômicas pelas quais passavam em um dado intervalo temporal. Já cidades como Berlin, Amsterdam e Medellín, trabalharam em seu *rebranding*, ou seja, trabalharam no sentido de reverter uma imagem negativa associada a seus territórios. Estes esforços complementam iniciativas do planejamento urbano estratégico de comunicar os aspectos tangíveis e intangíveis de cidades, descritas na literatura há pelo menos duas décadas³. Se Nova Iorque e Barcelona, por exemplo, possuem marcas fortes, é porque, em algum momento, sua marca pôde comunicar avanços urbanísticos significativos em relação a outras cidades.

O que há de fundamentalmente comum ao tipo de *branding* estudado e ao planejamento urbano é que ambos atuam em um mesmo sentido: o de melhoria da qualidade de vida nas cidades. Uma análise cuidadosa de ambas as atividades indica que seus resultados podem ser fortalecidos exponencialmente caso seus esforços aconteçam de maneira integrada.

Por sua responsabilidade em refletir de maneira autêntica – e não maquiada – a qualidade de lugar da cidade, a marca deve ser construída a partir da maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras, da relação entre elas e o espaço vivenciado, e da resposta dada às condicionantes ambientais, históricas, culturais e tecnológicas com as quais foram confrontados. E, por ser, assim como a cidade, produto de construção coletiva, interessa igualmente à construção e gestão dessa marca⁴ perceber e alinhar seu desenvolvimento com estratégias contemporâneas de planejamento e gestão do desenvolvimento urbano.

No caso do urbanismo, já foi dito que “a imagem e o progresso andam permanentemente lado a lado” (ANHOLT, 2005c, p.245). E, conforme descrito no Capítulo 2.2, alguns modelos de políticas urbanas requerem maior atenção quanto à imagem da cidade comunicada. Entre estes modelos está o de “cidade criativa”⁵.

³ No Brasil, a preocupação com a construção e comunicação da imagem da cidade é manifestada já na década de 1990. Del Rio e Oliveira (1999), por exemplo, reconhecem a competitividade entre territórios e discorrem sobre a importância da construção da imagem das cidades no âmbito da revitalização urbana. Moura *et al.* (2006) vão além, e incluem o termo “promoção da cidade” como um dos conceitos abrangidos pela revitalização urbana.

⁴ Fala-se aqui daquela marca criada “de dentro pra fora” como representante e resultante natural de um conjunto de sensações inerentes à experiência de cidade, e não apenas de uma representação gráfica desenhada “*inside walls*” para enfeitar catálogos promocionais e documentos oficiais.

⁵ Conceito a ser aprofundado no Capítulo 2.2.4 – A cidade criativa.

Segundo Durmaz (2012), o conceito de cidade criativa tornou-se foco de pesquisa em diversas disciplinas, incluindo geografia, sociologia, economia e planejamento urbano, cada qual investigando diferentes aspectos do fenômeno. Tal conceito defende a incorporação de uma cultura criativa entre os diferentes atores urbanos e incentiva o uso da imaginação para a solução de problemas e aproveitamento de potencialidades nas esferas comunitária, pública e privada.

Respaldaado na afirmação de Lerner (2011) de que, embora nem toda cidade seja criativa hoje, toda cidade tem potencial para sê-lo caso tenha habilidade para construir um propósito coletivo e mobilizar os esforços de seus cidadãos, este estudo parte da hipótese de que *branding* territorial pode contribuir para a concretização dessa visão de futuro e, a partir da identificação do “DNA” da cidade⁶, traçar estratégias de valorização e comunicação da qualidade de lugar, criando conexões e estimulando seu constante aperfeiçoamento. Por outro lado, sob a ótica do design de marcas, assume-se que a combinação do “DNA” de um determinado território com os aspectos específicos do modelo de desenvolvimento da cidade criativa pode orientar a construção e gestão contínua de marcas territoriais de maneira a ampliar seu potencial de distinção, significação e pregnância.

Esta pesquisa busca aliar aspectos de interesse de investigação identificados entre os grupos de pesquisa do Pós-Design, a prática na área de Design Gráfico e os conhecimentos adquiridos com a experiência profissional e acadêmica desta pesquisadora na área de Arquitetura e Urbanismo. Interessa, desta maneira, encontrar fundamentos que orientem o design de marcas territoriais para um caminho consoante com os objetivos comuns da cidade enquanto comunidade, cujo desenvolvimento deve ser objeto de estudo e planejamento. Para tanto, propõe-se apresentar a relação entre design, *branding* e políticas urbanas, e, com base na sistematização da

⁶ DNA, ou ADN em português, é a sigla para ácido desoxirribonucleico, que é um composto orgânico cujas moléculas contêm as instruções genéticas que coordenam o desenvolvimento e o funcionamento de todos os seres vivos e de alguns vírus. Seu principal papel é armazenar as informações necessárias para a construção das proteínas e RNA. As marcas fazem uso da metáfora do DNA para fazer alusão àquelas características únicas e distintivas (qualidades) que a definem. De maneira sucinta, o DNA da cidade remete aos cinco conceitos – técnico, resiliente, emocional, mercadológico e integrador – que representam o alinhamento de seus objetivos de desenvolvimento com os significados e relações formados entre ela e as pessoas que a vivem.

experiência de construção da marca Floripa Conecta⁷, descrever e analisar os fatores que conduziram o Projeto Rota da Inovação ao resultado gerado. Nesse sentido, considerando a relevância da política de desenvolvimento urbano denominada “cidade criativa”, toma-se por base a seguinte questão de pesquisa: “Que especificidades e necessidades do espaço urbano devem ser observadas durante a construção de uma marca com a finalidade de contribuir efetivamente para o fomento da inovação em cidades?”.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Sistematizar a aplicação do Brand DNA Process no design de marca de cidades criativas.

1.1.2 Objetivos Específicos

Descrição...

- Apresentar a relação entre marca, *branding*, design, design gráfico e políticas urbanas.
- Elencar aspectos a considerar para o design de marca de cidades criativas.
- Descrever o processo de pesquisa, seleção, organização e interpretação das informações geradas durante a aplicação do Brand DNA Process no Projeto Rota da Inovação.
- Identificar as principais alterações que se deram ao longo do processo e porque sucederam.
- Propor sugestões de adaptação do Brand DNA Process para sua aplicação à construção de marcas territoriais voltadas para o fomento da criatividade presente nas cidades.

⁷ Floripa Conecta é a marca resultante do Projeto Rota da Inovação (PRI), desenvolvido pelo Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional – LOGO/UFSC, em parceria com a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Sustentável de Florianópolis, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina, e com a proposta de fortalecer e comunicar o caráter criativo e inovador de Florianópolis. Mais informações sobre o projeto podem ser encontradas em: <www.venhainovarcomfloripa.com>.

1.2 JUSTIFICATIVA

Sob o viés do design gráfico aplicado à gestão de marcas de território, é importante saber como a marca da cidade influencia e se relaciona com o seu desenvolvimento da cidade de modo geral e reconhecer o contexto no qual o objeto das ações de *branding* está inserido. Contudo, embora a aplicação de técnicas de *branding* territorial venha sendo cada vez mais frequente, e ainda que as pesquisas acerca dos métodos e ferramentas aplicados no design destas marcas investiguem, cada vez mais, diferentes aspectos de seu processo de construção, posicionamento e gestão, restam muitas lacunas por serem preenchidas. Uma delas representa a relação entre o design da marca da cidade com o desenvolvimento da própria cidade em termos de planejamento e implementação de políticas para a promoção da viabilidade e vitalidade urbana⁸.

Ao tratar da literatura disponível para embasar o desenvolvimento e gestão de marcas de cidades, mais especificamente no que diz respeito à aplicação de estratégias de *branding* para a promoção de cidades criativas, verifica-se que o material existente é bastante escasso⁹. Ainda mais escassas são as fontes que descrevam as metodologias aplicadas e as diretrizes utilizadas para os processos de construção e gestão de marcas destas cidades. Pode-se afirmar, da mesma forma, que a ligação efetiva entre o tema e as dinâmicas de desenvolvimento urbano são dadas de maneira bastante superficial. É comum, por exemplo, encontrar nos estudos e discursos sobre *branding* territorial abordagens que o apresentam apenas – e simplesmente – como uma resposta a uma “acirrada competitividade” entre lugares (ANHOLT, 2005, 2007; ASHWORTH; KAVARATZIS, 2010; MORGAN et al, 2011). Tal enfoque, ainda que dialogue em grande parte com os objetivos econômicos e estratégicos dos gestores urbanos,

⁸ Segundo Bianchini e Landry (2000), esses dois fatores são determinantes da habitabilidade urbana.

⁹ Na data de 18 de agosto de 2014, uma busca combinada na base de dados do Portal de Periódicos Capes pelos termos “*branding*” e “*creative city*” retornou apenas 13 resultados para o período dos últimos cinco anos. Na mesma data, a pesquisa que combinou, nos mesmos moldes, as publicações que apresentassem os termos “*marketing*” e “*creative city*” no mesmo texto obteve 12 resultados. Destes, dois artigos estavam entre os resultados de ambas as pesquisas, e apenas dois trabalhos exploravam de fato a relação entre *branding* e cidade criativa, nomeadamente: “*Cultural urban branding and creative cities: a theoretical framework for promoting creativity in the public spaces*” (OKANO; SAMSON, 2010) e “*Pushing the urban frontier: temporary uses of space, city marketing, and the creative city discourse in 2000s Berlin*” (COLOMB, 2012).

apresenta apenas uma parcela limitada das preocupações concernentes a tal disciplina, comprometendo, inclusive, seu valor percebido.

Analisando historicamente a evolução das metodologias de construção e gestão de marcas de cidade é possível perceber que não apenas seu discurso, mas também sua prática vem se dedicado à comunicação e à construção de políticas de promoção da imagem da cidade sob um viés corporativo. Contudo, uma cidade é diferente de uma empresa. Uma cidade pertence às suas pessoas, é sua propriedade coletiva: seu “lucro” é o bem-estar dos cidadãos e as boas ideias resultantes das interações sociais que nela acontecem (JACOBS, 2011; FLORIDA, 2005; GEHL, 2010). Uma marca territorial é formada por aspectos muito diferentes daqueles ligados às marcas corporativas e, embora tenha muito a aprender com os conhecimentos desenvolvidos em tal campo, deve receber tal diferenciação no momento de sua concepção e gestão. A influência da marca no comportamento das pessoas e na maneira como elas se relacionam – e constroem – o espaço urbano e suas dinâmicas é, assim, um tema a ser cuidadosamente explorado; e as medidas a serem tomadas no momento da criação e desenvolvimento desta marca, bem como de seu posicionamento, gestão, e demais processos envolvidos no design de marcas de cidades requerem cuidados específicos e um olhar apurado sobre as dinâmicas urbanas.

O levantamento de dados preliminar a esta pesquisa não conseguiu identificar, a nível local ou internacional, metodologia específica para uma abordagem que integrasse a aplicação de *branding* de cidade às demandas da política de desenvolvimento de cidades criativas, ou mesmo diretrizes que orientassem a construção e posicionamento de uma marca voltada para este fim. Além do exposto, foi observado que os projetos de cidade criativa pouco se comunicam com as atividades de *branding* de cidades, e, ainda, que os processos de formação de uma cidade criativa dificilmente contemplam alguma metodologia de criação e gestão contínua de marca, ainda que, em teoria, considerem-nas necessárias. Por fim, quando há essa integração, raramente são divulgadas informações que permitam a incorporação das aprendizagens geradas em um modelo a outro projeto.

Partindo do pressuposto de que *branding* territorial pode contribuir positivamente para impulsionar o desenvolvimento da cidade por meio da criatividade presente nela, e considerando a necessidade de um reconhecimento prévio dos fatores determinantes do desenvolvimento urbano na contemporaneidade para a construção e gestão de marcas relacionadas a territórios, a presente pesquisa busca

ordenar e reconstruir a aplicação do Brand DNA Process ao Projeto Rota da Inovação de maneira a identificar as principais alterações que se deram ao longo do projeto e compreender a lógica do processo vivido. Isso compreende a elaboração de um conjunto de propostas de adaptações do Brand DNA Process que oriente os participantes do processo no que diz respeito à realidade das cidades, contribuindo para uma aplicação mais assertiva quanto ao design de marcas de cidades que tenham como objetivo potencializar os resultados de políticas públicas ligadas ao fomento da criatividade presente na cidade e, por consequência, da inovação gerada nela.

Parte-se da hipótese de que a combinação do “DNA” de um determinado território com os aspectos específicos do modelo de desenvolvimento da cidade criativa podem contribuir para a construção e gestão contínua de marcas territoriais únicas, fortalecendo seu potencial como instrumento de desenvolvimento de um dado território.

1.2.1 Aderência ao programa

Marconi e Lakatos (2008) defendem que, além de uma metodologia adequada, a investigação científica pressupõe uma série de conhecimentos anteriores. Posto isto, a escolha do presente tema fundamentou-se em duas prerrogativas: 1) tratar-se de um assunto de acordo com as inclinações, possibilidades, aptidões e tendências dos envolvidos na elaboração e desenvolvimento da pesquisa; e 2) tratar-se de um objeto que mereça ser investigado cientificamente e que tenha condições de ser formulado e delimitado em função da pesquisa.

No contexto do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Design – Mestrado em Design (PósDesign/UFSC), este estudo integra a linha de pesquisa em Gestão, que procura, como princípio filosófico, “desenvolver estratégias de comunicação (visuais inclusive, mas não exclusivamente) que permitam compactar um conceito e difundir conhecimento visando sempre uma transformação social”¹⁰.

O termo “*branding*” vem sendo consolidado como objeto de investigação dentro deste programa desde 2008, ano de aprovação das

¹⁰ Website do Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC (<http://www.posdesign.ufsc.br/>).

duas primeiras dissertações de mestrado que discorrem sobre o tema¹¹. As pesquisas a respeito de construção e gestão de marcas referentes a delimitações espaciais tiveram início em 2011, tendo sua primeira dissertação defendida por Cardoso (2013), sob o título “Design gráfico na construção da identidade visual da marca turística em *City Branding*”.

A pesquisa “Design de marcas de cidades criativas: a sistematização da aplicação do Brand DNA Process ao Projeto Rota da Inovação, Florianópolis” apresenta-se coerente com a referida linha de pesquisa na medida em que investiga sob uma nova perspectiva as marcas territoriais, dá continuidade a pesquisas realizadas anteriormente no programa (CARDOSO, 2013; FEIJÓ, 2014; NAPOLEÃO, 2014), e explora e analisa a relação entre o processo de construção e gestão de marcas territoriais e a implementação e fortalecimento de políticas urbanas, observando atender aos requisitos para o design de marca de um território à luz da economia criativa e de suas inter-relações com o cenário local e global. Tal estudo é característico das pesquisas desenvolvidas pelo grupo de pesquisa “Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional” (LOGO/UFSC/CNPq)¹², e integra o projeto de pesquisa “Participação do Design Gráfico na elaboração e/ou validação do ‘DNA’ de marca”. Contribui, também, para adaptações do Brand DNA Process e da TXM Branding – metodologias em construção e validação no contexto do LOGO no que diz respeito à construção e gestão de marcas voltadas especificamente para o posicionamento e gestão da comunicação da imagem de territórios.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A sistematização da aplicação do Brand DNA Process ao Projeto Rota da Inovação demandou aprofundar o conhecimento sobre as relações entre design, *branding* de cidades e políticas públicas ligadas à criatividade e inovação urbana, além de investigar – por meio de uma

¹¹ São elas: “*Green Branding*: o design gráfico e a gestão de marcas de ONGs ambientalistas”, de autoria de Jan Raphael Braun, e “*O Branding* sob a ótica do design gráfico. A identidade visual corporativa como estratégia para evidenciar a identidade de marca: estudo de caso das indústrias calçadistas do Vale do Rio Tijucas”, de Marco Aurélio Petrelli.

¹² Vinculado à área de Design do Departamento de Expressão Gráfica (EGR) da Universidade Federal de Santa Catarina, e coordenado pelo Professor Luiz Salomão Ribas Gomez, PhD, orientador desta pesquisa.

pesquisa-ação – como fenômenos que ocorrem no contexto destas políticas influenciam e são influenciados pelos processos de criação e gestão de marcas de território no que diz respeito às suas estratégias de comunicação com a classe criativa.

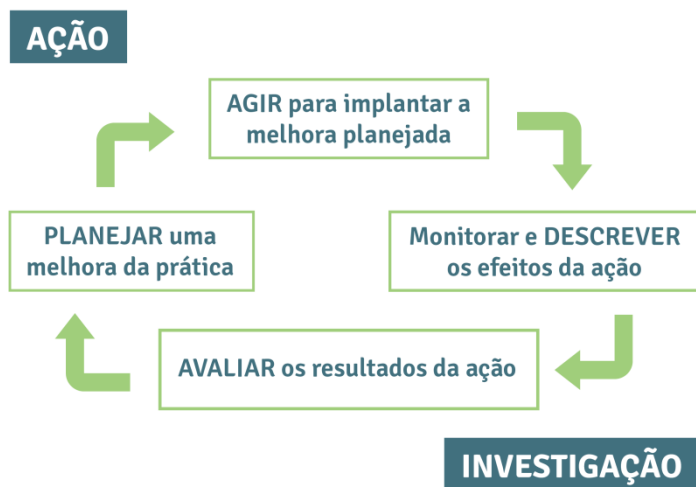
A escolha dos procedimentos e operações intelectuais foi feita com vistas a possibilitar uma observação racional dos fatos de modo a permitir a interpretação e a explicação adequada das relações entre as áreas de conhecimento abordadas e gerar um corpo de conhecimentos racionais, sistematizados e verificáveis que contribuísse para o aprimoramento da gestão estratégica do design aplicado ao design de marcas de cidades criativas.

No que diz respeito ao processo adotado, a pesquisa previu quatro etapas, sendo elas: 1) planejamento; 2) coleta de dados; 3) análise dos dados; e 4) elaboração escrita. A etapa inicial, de planejamento, compreendeu a seleção do tema, a formulação do problema, o levantamento bibliográfico inicial, a indicação de recursos técnicos e metodológicos, a elaboração do plano provisório de assunto, o cronograma de pesquisa e a apresentação do projeto de pesquisa. A segunda etapa correspondeu ao enquadramento teórico que serviu de base à proposta final da pesquisa e consistiu na coleta dos dados necessários ao seu desenvolvimento e reunião de demais informações pertinentes ao assunto pesquisado. Como recursos técnicos para esta etapa fez-se uso de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa-ação, que, em geral, aconteceram concomitantemente. Na terceira etapa, as informações coletadas foram organizadas de maneira a possibilitar o estabelecimento das relações existentes entre os dados levantados durante a fase de pesquisa preliminar e as adaptações/alterações feitas ao longo do processo acompanhado pela pesquisa-ação. Por fim, na última etapa foi realizada a elaboração escrita, que envolveu a estrutura definitiva do projeto de pesquisa – com a elaboração do plano de assunto definitivo, a redação final e a apresentação gráfica geral.

A pesquisa-ação, contida na segunda etapa desta pesquisa e descrita no Capítulo 3 – O Projeto Rota da Inovação, Florianópolis, é um dos diversos tipos de investigação-ação na qual busca-se o aperfeiçoamento da prática por meio da oscilação sistemática entre ações práticas e investigativas (Fig.1). Nela, o uso de técnicas de pesquisa orientam e informam a ação que se decide tomar com o propósito de melhorar a prática (TRIPP, 2005). Houve, de fato, uma ação por parte do pesquisador em relação ao objeto pesquisado (neste caso, o PRI, resultando na criação e geração de estratégias para o

posicionamento da marca Floripa Conecta), não se limitando a uma forma de ação, mas aumentando o conhecimento tanto do pesquisador quanto das pessoas participantes do processo, bem como, contribuindo para a discussão do tema abordado. Entre os autores que guiaram a estruturação desta pesquisa estão McIntosh (2010), McNiff e Whitehead (2011), McNiff (2013) e Townsend (2013).

Figura 1: Ciclo básico da investigação-ação



Fonte: Adaptado de Tripp (2005)

A sistematização da experiência vivida complementa a investigação realizada. De acordo com Holliday (2006), este instrumento busca reconstruir e refletir sobre as diferentes experiências implicando na identificação, classificação e reordenamento dos elementos da prática. Ela utiliza a própria experiência como objeto de estudo e interpretação teórica e implica compreender, registrar e ordenar a dimensão educativa de uma experiência vivida, possibilitando a formulação de lições e a disseminação das questões observadas. Ainda segundo este autor, a sistematização trata de um exercício de interpretação crítica que se refere, necessariamente, à descoberta ou explicitação da lógica de experiências práticas vividas. Estas experiências, em geral, são processos particulares, inéditos e irrepetíveis, que fazem parte de uma prática social, organizativa, histórica e cultural dinâmica – em permanente mudança e movimento –

e complexa – na qual se inter-relacionam, de forma contraditória, um conjunto de fatores objetivos e subjetivos¹³.

Assim, o processo de investigação proposto caracteriza-se, quanto aos objetivos, como uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, e de objeto bibliográfico e de campo (GIL, 2008), tendo como objetivo maior a compreensão e explicitação dos dados levantados e dos fatos observados.

1.4 DELIMITAÇÃO

O escopo desta pesquisa é dedicado ao design de marcas de cidades criativas. A pesquisa está orientada para a compreensão dos processos de composição e gestão da comunicação da imagem de cidades com este perfil, considerando as áreas de Branding, Design Gráfico e Urbanismo.

O primeiro recorte da pesquisa é feito na área de Design ao tratar especificamente do Design Gráfico e suas metodologias de construção de marcas. Ao tratar do processo de criação e gestão de marcas, esta pesquisa está dedicada àquelas atividades destinadas à promoção e comunicação da imagem de entidades geográficas, as quais conformam diferentes propostas, variando de acordo com a dimensão territorial abrangida ou com a intenção final do processo: *destination branding*, *place of origin branding*, *integrated place branding*, *nation branding*, *branding territorial*, entre outros termos¹⁴. Esta pesquisa dedica-se, especificamente, à dimensão do planejamento da comunicação da imagem de cidades. Isso determina o segundo recorte da pesquisa.

Como terceira delimitação da pesquisa, dentre as diferentes metodologias de criação e gestão de marcas, uma etapa específica da metodologia TXM Branding é estudada: o Brand DNA Process. Esta etapa consiste na fase inicial da construção da marca, na qual é

¹³ Entre estes fatores, o autor cita: as condições do contexto em que se desenvolvem; situações específicas e particulares a enfrentar; ações dirigidas para alcançar determinado fim; percepções, interpretações e intenções dos diferentes sujeitos que intervêm no processo; resultados esperados e inesperados que vão surgindo; e relações e reações entre os participantes.

¹⁴ Consultar Ashworth e Kavaratzis (2010, p.4-6) para uma explicação mais detalhada sobre as principais diferenças as abordagens citadas. Sobre o emprego dos termos “lugar” e “território” ligados ao conceito de *branding*, consultar Feijó et al (2014).

estabelecido seu DNA, limitando-se às etapas de diagnóstico, evento criativo, construção do DNA e *benchmarking*. As etapas seguintes da metodologia não serão contempladas no escopo desta dissertação; no entanto, serão apresentadas as recomendações geradas pelo DNA da marca estudada.

São diversos os propósitos do urbanismo que podem ser favorecidos pelo estabelecimento e comunicação de uma marca de cidade. Como quinta e última delimitação, esta pesquisa visa contemplar as intenções e indicações que compõem a abordagem de cidade criativa como orientadora do processo de *branding* do Projeto Rota da Inovação.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa persegue dois objetivos primordiais: entender como o estabelecimento e a gestão de uma marca de cidade pode contribuir para o estímulo da criatividade presente nela; e relatar e refletir sobre a experiência de aplicação do Brand DNA Process ao Projeto Rota da Inovação. Para tanto, os capítulos são apresentados conforme a sequência descrita a seguir.

O **Capítulo 1 - Introdução** apresenta uma contextualização do tema de pesquisa, a pergunta de pesquisa formulada, seus objetivos geral e específicos, a justificativa para sua realização e a relevância e aderência ao Programa de Pós-Graduação em Design e à linha de pesquisa em Gestão. Este capítulo descreve, ainda, os procedimentos metodológicos adotados, delimita o tema pesquisado e apresenta sua estrutura de texto.

Duas relações principais são abordadas no **Capítulo 2 – Revisão de literatura**: entre as cidades e as marcas, e entre as cidades e a criatividade. Para estabelecer a primeira relação, este estudo caracteriza e conceitua o tema *Branding* de Cidades, elenca características de uma marca de cidade com alto potencial de distinção, significação e pregnância, apresenta os componentes dessa marca, além de estabelecer uma relação entre planejar a cidade e comunicar a sua imagem. No que refere ao estabelecimento da relação entre as cidades e a criatividade, busca-se refletir acerca da estrutura urbana e suas dinâmicas contemporâneas, introduzir a noção de cidade como espaço de estímulo às boas ideias, e discorrer sobre os temas economia criativa e cidade criativa, indicando os principais fatores de desenvolvimento de cidades sob a perspectiva das políticas urbanas para cidades criativas.

O **Capítulo 3 – O Projeto Rota da Inovação (PRI)** contextualiza o Projeto Rota da Inovação de Florianópolis e seus objetivos para, então, apresentar a metodologia TXM Branding e o Brand DNA Process®. Em seguida, são relatadas as etapas que integraram a construção do “DNA” da marca Floripa Conecta e as recomendações do processo são apresentadas.

O **Capítulo 4 – Análise da aplicação do Brand DNA Process ao Projeto Rota da Inovação** traz reflexões acerca do processo descrito no capítulo anterior. Descreve, também, sugestões de adaptação do Brand DNA Process quando aplicado à construção de marcas territoriais, propostas de acordo com as percepções e interpretações observadas pela equipe executora do processo.

Uma síntese das principais ideias é feita no **Capítulo 5 – Conclusão**, que inclui indicações para pesquisas futuras. Por fim, o **Capítulo 6 – Referências** apresenta o material utilizado como base para a construção do corpo de conhecimentos teóricos apresentado nesta dissertação.

2. A MARCA DA CIDADE CRIATIVA

A aplicação de um processo de criação de uma marca de cidade demanda um entendimento prévio sobre o que, de fato, é uma marca, e sobre como a gestão dessa marca pode beneficiar a cidade como um todo. Para sistematizar o uso do Brand DNA Process em sua aplicação ao PRI identificou-se a necessidade de esclarecer devidamente cada um dos temas relacionados e selecionar as abordagens pertinentes ao projeto, o que leva a discorrer a respeito de duas relações distintas: entre as cidades e as marcas e entre a cidade e a criatividade.

2.1 A MARCA DE CIDADE

Antes de examinar a relação entre marcas, cidades e sua possível influência no desenvolvimento urbano, é preciso recuar um pouco e esclarecer o conceito de marca e de *branding*, além de caracterizar a participação do Design e, mais especificamente, o Design Gráfico em tal processo.

Segundo Gobé (2002, p.12), os designers são “parte esteticistas, parte visionários e parte antropólogos. Eles são movidos por sua dedicação à exploração de novos conceitos e à divulgação de um sentido altamente estético, que deverá promover um significado maior no mundo” e uma melhoria significativa na qualidade de vida das pessoas ao alcance de seu trabalho. Para este autor, os designers “devem submergir no mundo cotidiano, monitorar as mudanças de valores e culturas, e tendências do mercado; e fazer uso tanto do cérebro como da coragem para criar desenhos atraentes e responsáveis” (GOBÉ, 2012, p.12). Faz parte das atribuições do designer, no campo da gestão do design e da expressão gráfica, atividades ligadas a *branding*, ou seja, à criação e gestão contínua de marcas.

O termo marca salienta uma origem comum: independentemente do modo como é usada atualmente, historicamente, em sua forma passiva, a palavra marca significa o objeto pelo qual se forma uma impressão, e, em sua forma ativa, significa o processo de formação dessa mesma impressão (BLACKETT, 2005). Sua origem provém do antigo termo nórdico “*brandr*”, que significa queimar, e

remonta a antigas práticas de gravação de símbolos a ferro quente como forma de distinguir o gado de cada criador¹⁵.

Do ferro em brasa queimando o gado, passando pelas marcas dos oleiros da Roma Antiga, a Flor de Lis, a Águia de Habsburgo, o Crisântemo Imperial e demais marcas distintivas usadas por monarcas, imperadores e governos, passando também pela utilização de marcas em grande escala decorrentes da Revolução Industrial no final do século XIX e início do século XX, e pela intensificação do seu uso no período que se seguiu ao final da Segunda Guerra Mundial, até chegar ao entendimento que se tem por marca nos dias de hoje, é possível perceber que este conceito evoluiu em termos de abordagem, mas manteve sua essência. No que diz respeito, especificamente, ao conceito de marca contemporâneo, à medida que novas abordagens foram surgindo diferentes definições foram sendo propostas. No entanto, todas estas definições mantêm o foco inicial de distinção e atribuição de valor.

A abordagem adotada por Tybout e Calkins (2006), por exemplo, os levou a definir marca como um conjunto de associações que impactam de maneira notável os consumidores, que a sentem e vivenciam. No que diz respeito aos estudos que envolvem *branding* e neurociência, Batey (2010, p.31) descreve marca como “a percepção do consumidor e sua interpretação de um agrupamento de atributos, benefícios e valores associados a ela”, ou, resumidamente, como “um agrupamento de significados”, que evoluem com o tempo e que precisam ser renovados, polidos e, quando necessário, alterados. Mais recentemente, Jones (2012) reforça este conceito afirmando que as marcas são essencialmente percepções e emoções. Este último autor afirma, dentro de uma abordagem voltada para os fatores emocionais, que as marcas são na verdade os sentimentos e associações que surgem da interação entre o objeto de consumo e o consumidor.

Para efeito de alinhamento do conceito de marca ao entendimento do grupo de pesquisa LOGO em relação às especificidades de sua aplicação tanto a empresas quanto a cidades, toma-se como base a definição proposta por Kapferer (2003), quando conceitua marca como ponto de referência para todas as impressões – positivas ou negativas – formadas pelo “consumidor” ao longo do tempo, considerando, portanto, o planejamento e gestão das estratégias de marca – enquanto geradoras de experiências – um fator significativo

¹⁵ Para uma versão mais detalhada da história e evolução do uso de marcas como distintivos de origem, consultar Blackett (2005).

no estabelecimento da comunicação entre o produto ou serviço – neste caso, a cidade – e seu(s) público(s) (VEIGA; GOMEZ, 2014).

Embora uma marca esteja grande parte das vezes ligada a um produto físico ou um serviço, ela própria é algo imaterial, uma realidade intangível, é uma ideia que converte o tangível em valor (IND, 2005). Essa conversão em valor é feita com base em uma soma de lembranças de experiências, sensações, sentimentos e pensamentos associados ao nome da marca, aos seus sinais gráficos e às suas ações. Batey (2010) explica que a marca configura um *engrama*¹⁶ na mente do consumidor, ou seja, uma rede de associações, percepções e expectativas criadas, mantidas e incrementadas por toda a experiência e encontro que o consumidor tem com a marca. Quanto mais fortes e resistentes forem as associações mentais de um consumidor com a marca, mais forte será, potencialmente, a relação entre ambos.

O consumidor tem o poder de iniciar, manter ou terminar seu relacionamento com uma marca, e a decisão sobre essa relação é também influenciada por suas necessidades e desejos, que poderão ser determinados funcional e/ou emocionalmente. Para Ind (2005), o processo de consumo tem, em parte, ligação com o valor intrínseco do produto/serviço, mas está relacionado, principalmente, com a qualidade de transformação do conceito da marca. As pessoas tornam-se dispostas a adquirir determinados produtos e pagar pela experiência que estas proporcionam por conta de uma percepção de valor.

Nesse contexto, ao atuar no campo da criação e gestão de marcas, o designer assume a responsabilidade por um conjunto de ações ligadas à sua administração (MARTINS, 2006) e que vão desencadear uma série de estímulos positivos no receptor de sua mensagem. Uma das principais atribuições do design gráfico, de acordo com Veiga & Gomez (2014), está em ‘dar forma’ às marcas de maneira a facilitar a compreensão – por parte do consumidor – do significado expresso em seus signos visuais e em suas estratégias de ação. Ou seja, está em “codificar” a marca de maneira a tornar seu entendimento – a leitura e reação do consumidor – o mais condizente possível com a intenção da mensagem emitida.

Conforme Napoleão (2014) afirma, se em princípio o trabalho do designer consistia no desenvolvimento de marcas – também gráficas – como produtos decorrentes da intuição e talento das pessoas

¹⁶ O conceito de engrama é descrito por Schachter (apud BATEY, 2010) como um novo padrão de conexões – gravação – que o cérebro cria através da codificação dos vários aspectos de uma experiência, podendo estas ser transitórias ou permanentes.

envolvidas no processo, percebe-se hoje a preocupação em levantar, selecionar, organizar e interpretar um conjunto de informações e procedimentos coerentes com seu contexto de emissão e eficaz quanto ao receptor prospectado. O designer hoje atua não só na organização da matéria como forma¹⁷, mas também, e antes disso, no estudo e ordenamento da ideia a ser transmitida e com o emprego de conhecimentos que conduzam a uma linguagem condizente com os significados atribuídos àquele corpo de informações levantadas e que comunique a existência de um valor intrínseco (PERASSI, 2001; NAPOLEÃO, 2014).

Ao desenvolver a identidade visual (design gráfico) e ao estabelecer as estratégias de posicionamento e comunicação da marca (gestão da marca), o designer é responsável por integrar as linguagens denotativa – utilizada para descrever o que um objeto é de fato – e conotativa – que assume uma gama de significados secundários, desenvolvidos de acordo com um imaginário sociocultural –, informando matéria gráfica como sinal visual e símbolo cultural e compondo uma imagem pública afinada com os atributos previamente apreendidos (NOBLE; BESTLEY, 2013; NAPOLEÃO, 2014). Para Perassi (2001), o design está presente nos processos de concepção e gestão dos diversos identificadores institucionais¹⁸ que irão influenciar no processo de consumo e simbolizar um imaginário de experiências possíveis no intuito de despertar o envolvimento do público; já a gestão da marca se estabelece na produção, no controle e no gerenciamento de sua comunicação.

O termo *branding* vem do inglês “*brand*”, que significa marca. Em uma tradução literal, *branding* representa o gerúndio do verbo “marcar”, mais exatamente: “marcando”. Seu conceito, contudo, diz respeito a uma ideia maior: a criação e gestão contínua de marcas. Em termos gerais, *branding* é um processo de construção de um conjunto de significados com o intuito de influenciar como o consumidor interpreta e

¹⁷ A concepção de Wong (2010) prioriza a forma visualmente percebida e a define como tudo o que tenha formato, tamanho, cor e textura, e que ocupe espaço, marque posição e indique direção. Segundo Napoleão (2014), o termo forma é também compreendido como sinônimo de ideia. Consultar também Dondis (2007), Flusser (2007) e Peón (2011).

¹⁸ Chaves (2006) afirma que a história da identificação institucional é milenar e parte da necessidade primária do ser humano de ser socialmente reconhecido como um ser uno e distinto. Tem-se acumulado, ao longo da história da identificação institucional, múltiplos significantes convencionados como tal: o nome, o logotipo, o símbolo, o mascote, as tipografias normalizadas, entre outros, são identificadores enquanto seus proprietários os utilizam com este fim e o público os assume conscientemente como tal.

desenvolve seus próprios sentidos sobre a significação de um objeto tornado distinto dos demais por seu posicionamento e por seu “DNA”, que compreende uma combinação única de atributos funcionais e valores simbólicos (ASHWORTH; KAVARATZIS, 2010). Logo, se considerada a afirmação de Chiaravalle e Schenck (2007) de que uma marca é feita de percepções e emoções, então *branding* pode ser definido como o processo deliberado de selecionar e associar atributos de maneira a formar um conjunto de percepções positivas na mente do consumidor.

Desenvolvendo o tema sob uma visão metodológica, *branding* é criação e gestão permanente da marca, através de um processo de cocriação, realizado de maneira que o significado existente por trás de cada marca alcance os seus consumidores de forma planejada em cada ponto de contato, fazendo com que vivenciem experiências de acordo com o que ela representa para cada pessoa (VEIGA; GOMEZ, 2014).

Segundo Hankinson (2010), os primeiros trabalhos sobre *branding* estavam focados na imagem como componente central da marca. Sob esta perspectiva, a principal atividade da gestão da marca estava em criar imagens positivas na mente do consumidor de modo a estabelecer diferenciação e criar preferência pela marca. Esta imagem estaria associada a atributos funcionais, ou tangíveis, atributos emocionais ou simbólicos, que respondiam a necessidades de aprovação social, expressão pessoal ou autoestima, e atributos experienciais, relacionados diretamente às experiências de uso de modo a satisfazer necessidades de estímulo e variedade. Recentemente, as noções de posicionamento e de propósito de marca¹⁹ direcionaram o processo de gestão para a concepção de estratégias de comunicação de marca voltadas para um público previamente estudado, considerando-a não apenas como resultado de um estímulo (ou *input*), mas, principalmente, como resultado da leitura e reação do consumidor: do que ele depreende da mensagem recebida.

Diante do exposto, pode-se afirmar que para que uma marca consiga ter destaque em relação às outras, sua criação e gestão devem ser capazes de reconhecer a maneira de comunicar seus atributos funcionais, emocionais, simbólicos e experienciais de maneira apropriada ao público que se quer alcançar. E, se considerarmos que qualquer elemento expressivo publicamente relacionado à marca

¹⁹ Fundamentadas nos trabalhos de Ries e Trout (1981), Keller (2012) e Reiman (2013).

participa de seu processo de comunicação, então temos uma noção da complexidade inerente a esta tarefa.

2.1.1 Branding de cidade

A popularização do marketing de lugar na década passada pode ter passado a impressão de que o planejamento da comunicação da imagem da cidade é um fenômeno recente, mas não é. A história nos mostra tentativas de afirmação das características próprias e distintivas de lugares desde as primeiras formações urbanas, decorrentes de questões tão variadas quanto governança, defesa ou mesmo por questões sociopsicológicas.

Para Ashworth e Kavaratzis (2010), a tentativa consciente dos governos de formar uma identidade de lugar específica e promovê-la entre públicos pré-identificados é quase tão antiga quanto a própria ideia de governo. Estes autores observam três fases recentes nas tentativas de comunicação de imagem de lugares que diferem tanto em sua abordagem em relação à comunicação quanto em seu refinamento. Estas fases não necessariamente seguiram uma ordem cronológica ou tiveram ligação com diferenças geográficas, mas surgiram como um resultado de um maior entendimento e experiência da aplicação das estratégias de comunicação, e ainda coexistem.

Na prática, a primeira fase adotada foi a de implementação – por parte de diversos agentes independentes – de atividades puramente promocionais, sob o interesse de “vender seu produto”. Em seguida, veio a fase do uso do marketing de lugar como instrumento de planejamento urbano, motivada por uma convergência de interesses entre ambas as áreas e precedida pelas ideias de marketing social e pela ideia de “imagem estratégica”. *Branding* de lugar, propriamente dito, surge como uma terceira fase, com um foco distinto daquele percebido na fase anterior embora ainda resultante de uma fusão de interesses entre planejamento e marketing. A principal diferença desta terceira fase para a anterior reside no fato de que a noção de *branding* de lugar está ligada a uma ideia de “planejamento de comunicação”, que trabalha novas formas de representação do lugar e envolve o delineamento de objetivos comuns, a formação – ou “apreensão” – de uma identidade de lugar, a busca por distinção e a criação de consenso.

O modelo atual de *branding* de lugar, além de dedicar-se a construir um conjunto de significados para comunicar externamente elementos emocionais, funcionais, relacionais e estratégicos de um

determinado espaço ocupado – no caso deste estudo, referindo-se especificamente à dimensão de cidade – busca transferir esses significados para o ambiente interno, tanto a nível de gestão do lugar quanto em relação às interações homem-espaço²⁰. Ele é elaborado a partir da aplicação de diversos campos do pensamento em consideração ao espaço apropriado – tributários de campos como o marketing, o urbanismo, a sociologia, a antropologia, a psicologia, o design, entre outros – e exige protocolos específicos de abordagem e manipulação.

Anholt (2010) observa que as cidades sempre foram marcas, no sentido mais puro da palavra. Pode-se dizer que o conceito de marca aplicado às cidades tenha evoluído de uma preocupação inicialmente voltada para a comunicação de uma demarcação territorial, mas que hoje, contudo, envolve muito mais aspectos sensoriais, culturais e imaginários. E, se na antiguidade essa comunicação refletia a preocupação em proteger os limites de um determinado território contra invasores, hoje ela faz o caminho inverso: é construída – também, mas não apenas – no intuito de atrair o público externo. Soma-se a isto sua função de influenciar o público-alvo a pensar e agir positivamente em relação a produtos e serviços associados a um território/lugar específico, alimentando o círculo expectativa – ação – satisfação e assumindo-se como um processo dinâmico que toma por base sua identidade e ativos físicos e psicológicos em toda a sua complexidade.

A marca de uma cidade é mais do que uma logo ou um slogan, uma vez que incorpora uma série de atributos e valores associados a um conjunto de fenômenos diversos, sistemáticos, abrangentes, culturais e experienciais presentes na cidade e expressa e estimula continuamente um propósito comum²¹. Em outras palavras, ela representa, por meio de elementos gráfico-expressivos, a integração de todo o acervo tangível ou perceptível da cidade aos seus elementos simbólicos ou intangíveis. Sua gestão estratégica requer conhecimentos sobre a realidade e a evolução dos ambientes internos e externos à cidade, demandando conhecimento de mercado, do público e da concorrência em âmbito global (CARDOSO, 2013).

As práticas de *branding* territorial, quando desenvolvidas séria e adequadamente, podem contribuir para a qualificação e integração dos

²⁰ Leia-se aqui interações homem-espaço como um constructo multidimensional representando a interatividade de pessoas com pessoas, pessoas com espaço, pessoas com instituições, instituições com espaço e instituições com instituições.

²¹ Para uma melhor compreensão sobre o papel das marcas na sociedade contemporânea, consultar Kapferer (2003), Clifton e Simmons (2005), Gobé (2010) e Reiman (2013).

distintos espaços da cidade, além de fortalecer e diferenciar o capital humano, institucional, cultural e econômico dela. O processo de criar e gerir uma marca territorial é muito mais uma questão de compartilhamento do que uma questão de competição. Trata-se de comunicar e fortalecer uma característica local e, a partir do entendimento sobre sua própria identidade por parte de sua comunidade interna, trabalhar um “DNA” da cidade que contribua, primeiramente, para o estímulo das interações entre o público local e, conseqüentemente, para formação de uma marca que atraia o público externo e que venha a atuar no sentido do fortalecimento e efervescência cultural, ampliando sua capacidade de gerar inovações e boas ideias, coadjuvando, assim, no desenvolvimento social e econômico do lugar.

Qualquer que seja a sua escala, a cidade é uma organização viva, dinâmica, com suas diversificadas partes em permanente interação e, mesmo sem esforços conscientes, ela possui imagens e transmite sensações que informam as relações entre ela e as pessoas que por ela passam (ANHOLT, 2005; KOTLER *et al.*, 2007; KARAVAZAKI, 2013). “Sem uma imagem original e diferenciada, um lugar potencialmente atraente pode passar despercebido em meio a um vasto mercado de lugares disponíveis” (KOTLER *et al.*, 2007). Uma estratégia de marca para as cidades é capaz de estimular seu crescimento econômico; alterar a percepção de um lugar que pode estar sofrendo uma imagem pobre entre constituintes externos e internos; criar uma visão comum para o futuro de uma comunidade e seu potencial; permitir uma representação consistente do lugar; realçar sua posição e consciência local, regional e global; e mudar estereótipos desfavoráveis associados a um lugar a fim de torná-lo mais atraente. Cabe aos seus gestores, moradores, empresas e instituições a decisão de trabalhar ou não essa imagem de maneira a atrair uma resposta positiva às suas necessidades.

Uma marca forte e bem gerida pode ter um impacto maior na decisão de uma pessoa a visitar uma cidade, a comprar produtos ou serviços advindos dela, a fazer negócios lá, ou mesmo de morar nesta cidade. Para que uma cidade consiga formar uma boa marca, ela deve possuir características definidoras e distintivas que possam ser rapidamente identificadas. Estas qualidades podem ser funcionais ou não, o que inclui a aparência da cidade, as experiências que ela proporciona, as impressões que deixa nas pessoas que por ela passam, seu posicionamento, ou mesmo as pessoas que nela habitam (WINFIELD-PFEFFERKORN, 2005).

A concepção de *branding* de cidades trabalha no sentido de criar de uma identidade única, a partir de estratégias e técnicas que busquem capacitar um lugar a construir suas potencialidades, criar sentido e construir uma identidade futura. Nesta perspectiva, faz-se necessário levar em consideração que uma marca de cidade deve ser desenvolvida visando transparecer os valores e atributos inerentes à sua existência. Mais do que representar um conceito, ela deve ser dotada de significado e vivenciada pelas pessoas que fazem parte dela. Assim, a complexidade de sua criação e gestão torna-se maior, pois precisa ser coerente para todos os públicos: ela precisa ser desenvolvida “de dentro para fora”, para que assim possa realmente ser uma experiência completa. Além disso, uma marca territorial deve ciclicamente buscar colocação no mercado com uma oferta integrada em diferentes áreas, oportunidades e ativos, mas sempre dentro de seu conceito geral, estimulando continuamente, por meio de suas características mais vivas, seu “DNA”, elementos chave da implementação do plano estratégico de marketing desenvolvido para o curto, médio e longo prazo.

Criar e gerir estrategicamente a marca de um determinado território passa por diversas etapas e pode-se dizer oportuna a participação do design em todas elas, visto que as metodologias de criação e gestão de marcas oriundas do campo do design preocupam-se em descobrir e avaliar relações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e econômicas, considerando questões de ética global, ética social, semiótica e estética (MOZOTA, 2011). Ao atentar para a solução formal dos elementos expressivos da marca, o designer busca entender a natureza da psique humana, das relações sociais e das mudanças de padrões culturais a fim de participar efetivamente das decisões que definem as estratégias de ação da marca para que estas cativem seu público-alvo.

2.1.2 Características de uma marca forte de cidade

Nos estudos sobre *Branding* em Nova Iorque, Paris, São Francisco, Rochester, Berlim e Charlotte, Winfield-Pfefferkorn (2005) percebeu que o sucesso das cidades como Nova Iorque, Paris e São Francisco era decorrente das mesmas qualidades das boas marcas em geral. As marcas melhor avaliadas foram aquelas que tiveram abordagem proativa, que promoveram sua própria história, deram ênfase às qualidades do lugar, *lifestyle*, aspectos culturais e diversidade, e formaram parcerias cooperativas para a melhoria da infraestrutura e

outras ações. Os aspectos negativos mais influentes foram a falta de distinção, problemas econômicos e histórias negativas ligadas às cidades.

Hankinson (2004a) faz a análise da marca da cidade por meio de quatro perspectivas diferentes: (1) de marca como entidades perceptuais; (2) de marcas como comunicadoras; (3) de marcas como relacionamentos; e (4) de marcas como promotoras de valores. Pelo ponto de vista deste autor, as marcas são construídas por meio de uma personalidade, que a capacita a criar uma relação com seus consumidores, e que, agregada ao seu posicionamento e realidade, forma o núcleo da marca.

O modelo de avaliação de marcas de cidade proposto por Anholt (2006), usado em seu índice de marcas de cidade, é composto por seis elementos: (1) presença, referindo-se ao seu grau de reconhecimento internacional; (2) lugar, referindo-se aos aspectos físicos da cidade; (3) potencial, considerando as oportunidades que a cidade oferece em termos de atividades econômicas e educacionais; (4) pulso, examinando a existência de um estilo de vida vibrante; (5) pessoas, avaliando quão amigável e aberta ao novo a população local é; e, por último, (6), pré-requisitos, que trata das qualidades básicas da cidade como o custo de vida e a oferta e qualidade dos serviços públicos.

Um terceiro modelo de avaliação é proposto por Trueman e Cornelius (2006). Neste caso, além de elencar cinco aspectos de análise – presença, propósito, marcha, personalidade e poder – os autores indicam também as ferramentas para fortalecer cada um destes aspectos. Para presença, os autores sugerem o uso de símbolos icônicos que ofereçam uma imagem visual diferenciada; a definição de uma identidade ordenada e multicamada que responda às necessidades e aspirações dos principais *stakeholders*; e o aumento de sua visibilidade, no que diz respeito à sua presença nos meios de comunicação. No caso do propósito, sugere-se o uso de limites distintos de maneira a facilitar a ligação entre a marca e lugares específicos; o incentivo à assunção da propriedade da marca, como uma medida de orgulho cívico; o estímulo ao desenvolvimento de uma sociedade multicultural, com o intuito de facilitar o surgimento de novas ideias; e a definição clara de canais de comunicação que reforcem a mensagem e a coesão da marca. Quanto à marcha, fala-se da parceria público-privada como estabilizadora das diferentes perspectivas e mitigadora de tensões. Para a questão da personalidade, é indicado o esclarecimento dos aspectos da cidade por meio do traçado de uma paisagem emocional e, por fim, recomenda-se o

propósito e empoderamento social como reforço da presença da marca e fortalecedor da relação de confiança de seus públicos com ela.

Diante do exposto, considera-se que, por mais interessante e estimulante que sejam os aspectos expressivos do nome da cidade ou da marca gráfica, a imagem da localidade é positivamente constituída de acordo com as condições vivenciadas por seus habitantes e visitantes. Além das experiências específicas, sonora e gráfico-visual, o nome, o logotipo e o símbolo figurativo devem representar a realidade que é experimentada no espaço urbano. Essa é a experiência, portanto, que deve ser prioritariamente planejada e gerenciada no processo de *city branding*.

A criação, o desenvolvimento e a divulgação da marca gráfica da cidade constituem, igualmente, parte do processo de *city branding*. Além disso, a marca gráfica atua como elemento de apresentação de todo o sistema urbano a ser experimentado e, por isso, sua visualidade deve ser estético-simbolicamente coerente com a imagem planejada da marca da cidade. A marca gráfica deve expressar e representar o posicionamento de *city branding*, que por sua vez deve ressaltar as singularidades e qualidades turísticas, econômicas e socioculturais da cidade.

2.1.3 A relação entre planejar a cidade e comunicar sua imagem

A integração das iniciativas de *branding* com as de planejamento urbano pode ser positiva para ambos os lados. Se, por um lado, as práticas de *branding* muitas vezes geram diretrizes que apontam para a necessidade de determinadas intervenções na cidade, por outro lado, os processos de planejamento urbano muitas vezes resultam em um modelo padronizado e excludente, não condizente com as reais necessidades e aspirações de seus usuários.

Sob a perspectiva da promoção da imagem da cidade, nota-se que uma marca territorial é formada por aspectos muito diferentes daqueles ligados às marcas corporativas e deve receber tal diferenciação no momento de sua concepção e gestão. Para que construa uma reputação credível, a marca de uma cidade precisa concentrar-se menos na gestão eficaz das expectativas, e mais na sua legitimidade e autenticidade imaginária. Ou seja, para que consiga exercer seu papel no processo de decisão de consumo – e, no que diz respeito aos territórios, esse consumo toma formas diversas – a marca deve trabalhar em favor de uma cidade através da projeção de suas qualidades legítimas em meio

ao excesso de informações cotidiano. E esses atributos devem ser embasados em algo substancial: a cidade deve ser “vivível”, deve atrair os indivíduos, empresas e estimular seus próprios moradores. Isso nos leva a discutir a estreita ligação entre *branding* e planejamento urbano.

Refletir de maneira autêntica a imagem da cidade implica que tanto a promoção interna quanto a promoção externa façam referência direta ao “produto” real que ela tem a oferecer, à sua qualidade de lugar, e seu desenvolvimento integrado às demais políticas e estratégias estabelecidas pelo planejamento urbano de maneira a potencializar respostas positivas é patente²². Ao mesmo tempo que não se busca uma simples estetização local, a criação de uma atmosfera estimulante, adequada ao seu propósito, é, sim, necessária. Uma cidade deve possuir boas qualidades para que possa desenvolver com sucesso uma estratégia de marca, mas uma miríade de fatores estão envolvidos (WINFIELD-PFEFFERKORN, 2005). Esforços cooperativos entre residentes e governantes são um dos fatores-chave para determinar o potencial de marca de uma cidade. E isto implica, também, fazer uso de habilidades de planejamento e projeto diversos daqueles próprios dos criadores e gestores de marca. Ou seja, o conhecimento das dinâmicas urbanas são, também, uma condição necessária para que uma marca não se limite a um ‘logotipo’ e seja uma – excelente – experiência de “consumo”, tal como afirmam Press & Cooper (2009).

A qualidade de vida na cidade é construída e influenciada por diversas dimensões que interagem na relação entre o indivíduo e os ambientes físico e social onde habita. De acordo com Pedrosa (2010), para que atendam ao modo específico como os problemas se manifestam, as soluções devem se inscrever numa visão global da cidade. Para tanto, a elaboração das intervenções para o desenvolvimento urbano deve, de maneira interdisciplinar, assimilar e inter-relacionar os contributos científicos dos vários domínios disciplinares envolvidos no funcionamento da cidade, quebrando o isolamento social e urbanístico das áreas carentes de intervenção e tornando-as atrativas “para outros grupos sociais e outras funções urbanas que possam reduzir o seu efeito de guetto e possibilitar sentimentos de autoestima e integração sócio urbanística por parte dos habitantes” (PEDROSA, 2010, p.38).

²² Exemplos podem ser encontrados nos trabalhos de Van Gelder e Roberts (2007), Popescu e Corbos (2010) e Karavazaki (2013).

Não se trata apenas de somar a comunicação de uma imagem distintiva e definidora à produção de cenários renovados, mas de repensar a dinâmica de interação entre seus diferentes atores e de adequar suas ações a essas novas formas de interação, considerando uma identidade coletiva e um propósito comum, e, também, recuperando dimensões perdidas do convívio na cidade contemporânea. Vale ressaltar que o lado emocional da cidade pode ser tão importante para seu desenvolvimento quanto seus elementos físicos, uma vez que há uma linha tênue entre emoção e cognição nas diversas formas de interação entre o ser humano e o espaço vivido.

Embora a competitividade econômica entre territórios seja um aspecto importante das motivações que levam uma cidade a investir em tal processo, esta pode ser uma visão bastante limitada dos objetivos e contribuições de *branding* para o desenvolvimento de cidades. Sem um entendimento detalhado das interações entre a esfera econômica, cultural e social, pode ser formada uma visão distorcida do valor da marca da cidade. Se, no que diz respeito aos produtos e serviços, a concorrência implica produtos melhores (AHMAD, 2005), no caso das cidades, a exposição de sua imagem ajuda a estimular um esforço coletivo em prol da melhoria de sua qualidade de lugar. E para que a soma desses esforços não se torne sinônimo de gentrificação²³ e possa ser pensada também como forma de promoção da cidadania e de inclusão social, para que intervenções urbanas não tratem da cidade de maneira puramente estetizadora, mas reforcem a identidade cultural local e o sentido de pertença dos cidadãos, para que população e turistas (re)apropriem-se do espaço urbano e incorporem seus novos significados e usos, é necessário perceber o que seu público – interno e externo – realmente precisa, e não o que ele pensa precisar.

Segundo Ferreira *et al.*(1999), o desenvolvimento urbano, enquanto decorrente de processo de planejamento de intervenção social e territorial, pressupõe um conjunto de ações integradas numa determinada lógica de evolução da cidade, constituindo-se como um processo social e político de intervenção no território. Ele estaria pautado, essencialmente, na melhoria da qualidade de vida urbana, reflexo de uma maior equidade nas formas de produção do espaço urbano, de um acentuado equilíbrio no uso e ocupação dos espaços e da

²³ Conforme Mendes (2014), gentrificação é um conceito que designa um processo de enobrecimento do espaço urbano, muitas vezes ligado a ações de reabilitação urbana, no qual acontece uma substituição social classista de seus moradores tradicionais por outros de maior potencial aquisitivo em função de um acentuado aumento do custo de vida após a intervenção.

própria capacidade criativa e de inovação dos agentes envolvidos nesses processos.

2.1.4 Da imagem da cidade ao DNA de marca da cidade

De acordo com Lynch (2011), a cidade é um objeto visto sob todas as luzes e condições atmosféricas possíveis no qual nada é vivenciado em si mesmo, mas sempre em relação aos seus arredores, às sequências de seus elementos e à lembrança de experiências passadas. A imagem que cada observador percebe dela está impregnada de lembranças, significados e associações.

Gomes (1997) afirma que cada pessoa tem em mente uma cidade feita exclusivamente de diferenças, sem figura e sem forma, preenchida por cidades particulares. As palavras deste autor são reafirmadas por Bautzer (2010, p.52), que explica que “nossas referências estão intimamente relacionadas à projeção que fazemos de nós mesmos” dentro dos espaços que escolhemos para viver ou vivenciar e refletir os nossos desejos. Tanto moradores, quanto visitantes ou curiosos, buscam descobrir diferentes olhares, novas possibilidades e leituras da cidade. Essas experiências distintas, frequentemente compartilhadas, vão modificando os modos de perceber as cidades e seus lugares, transformando uma cidade em várias, que se formam através do choque entre as narrativas pessoais e coletivas. Assim, Lynch (2011, p.7) descreve as imagens ambientais como “o resultado de um processo bilateral entre o observador e seu ambiente”. O autor explica que o ambiente

sugere especificidades e relações, e o observador – com grande capacidade de adaptação e à luz de seus próprios objetivos – seleciona, organiza e confere significado àquilo que vê. A imagem assim desenvolvida limita e enfatiza o que é visto, enquanto a imagem em si é testada, num processo constante de interação, contra a informação perceptiva filtrada. Desse modo, a imagem de uma determinada realidade pode variar significativamente entre observadores diferentes. (LYNCH, 2011, p.7).

Eraydin (2014) explica que as imagens da cidade são formadas através da experiência que se tem nela ou em relação a ela dentro de um processo cognitivo e responsivo que inclui sensação, cognição, comportamento espacial e resposta afetiva. O primeiro estágio de reunião de informações para a formação da imagem da cidade em cada indivíduo é a sensação. Ela permite uma primeira organização dos componentes urbanos dentro de uma série de qualidades/leis da percepção²⁴. Nos estágios de percepção e cognição o indivíduo seleciona, categoriza e avalia o estímulo recebido de acordo com seu repertório individual (idade, gênero, grau de educação, estilo de vida, cultura, entre outros fatores). As imagens obtidas e processadas somadas às necessidades humanas levam a dois tipos de resposta: a espacial e a mental (ou emocional). A resposta espacial trata do padrão de movimentos direcionados pelas necessidades humanas, que têm base em questões fisiológicas, psicológicas e sociais e incluem tanto comportamentos raros quanto diários. A resposta mental, no caso de uma “boa” imagem urbana, é aquela que evoca sentimentos positivos, frequentemente reagindo a necessidades psicológicas de segurança, cognição, estética e sentido de pertencimento.

Quando um indivíduo entende a soma de suas percepções a respeito da cidade a ponto de conseguir comunicá-la, este chega em uma visão mais clara do significado que a cidade tem pra si. E, quando comunicada, essa significação soma-se às percepções do ouvinte, ampliando o adjacente possível de significados que a cidade pode formar no imaginário coletivo.

Ainda que cada indivíduo crie e assuma sua própria imagem ambiental, parece haver um consenso substancial entre membros do mesmo grupo (LYNCH, 2011). Ou seja, boa parte das afetividades e simbologias que uma cidade transmite para o indivíduo também fazem parte do imaginário coletivo. Além disso, ao aplicar uma abordagem fenomenológica ao lugar, Norberg-Schulz (1990) defende que, à parte das imagens individuais que as pessoas formam da cidade, o próprio lugar tem uma essência, um estado emocional que independe do estado de espírito do visitante (ou habitante) no momento do encontro. A este conjunto de características, sua materialidade, história, cultura, mitos e arquétipos, o autor chamou de *genius loci*. São as características formativas dessa imagem grupal, mesmo quando deveras abstratas,

²⁴ Estudadas pela psicologia da forma, ou Gestalt, e tendo Kevin Lynch como um dos precursores de seu estudo no contexto urbano.

somadas a um propósito, um projeto comum de desenvolvimento, que forma o DNA da marca da cidade (Fig.2).

Figura 2: Formação do DNA da marca da cidade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos sobre imagem urbana de Eraydín (2014)

2.2 A CIDADE CRIATIVA

Embora o potencial de contribuição da adoção de uma política de desenvolvimento urbano baseada nos conceitos da cidade criativa seja reconhecido, no intento de construir um conhecimento pertinente e prospectivo, busca-se uma visão holística, em congruência com a filosofias emergentes no urbanismo. Se entendermos a cidade criativa não como produto ou simples adjetivo mas como política urbana que é, podemos compreender a cidade e suas significações dentro de um contexto mais amplo, não apenas como agente e paciente dos processos decorrentes da ação da economia criativa, mas como sujeito reflexivo de processos culturais, econômicos e sociais muito mais amplos.

O enfoque que o conceito de cidade criativa dá para a expansão das capacidades individuais dos habitantes da cidade e a atração e retenção de pessoas talentosas – contrário ao pensamento tradicional, direcionado para atrair e reter empresas – demonstra uma forma de pensar a cidade de uma maneira bem mais humana, que converge e dialoga com uma série de teorias emergentes nos estudos sobre o ambiente urbano (JACOBS, 2011; MITCHELL, 2001; COATES, 2003;

GEHL, 2010; COMUNIAN, 2011). Essas teorias – algumas delas descritas a seguir – tratam de repensar as estruturas da cidade diante de uma evolução na percepção das relações entre ela e os agentes que nela, a partir dela e com ela interagem, e indicam novos caminhos para o desenvolvimento.

2.2.1 Algumas considerações sobre a cidade contemporânea

Cidade é a expressão palpável da necessidade humana de contato, comunicação, organização e troca, — numa determinada circunstância físico-social e num contexto histórico. (COSTA, 1995, p. 277.).

A distribuição e a forma de organização espacial da população humana vem sofrendo mudanças significativas no último século. Mais da metade da população mundial (54%) vive hoje em áreas urbanas, e estima-se que até 2050 esta proporção deva chegar a 66% - mais do que o dobro da proporção observada em 1950 (ONU, 2014). Este aumento da proporção da população citadina em relação à rural somada aos rápidos avanços tecnológicos e às mudanças nas formas de contato, comunicação, organização e troca entre pessoas, tanto em nível local como global, levou progressivamente a uma necessidade de reorientação quanto ao planejamento e projeto de políticas públicas urbanas.

Antes ainda, se considerarmos que a palavra “cidade” nos remetemos imediatamente a um conceito que comunica uma determinada delimitação geográfica, é verdade também que mesmo esse conceito - e sua incongruência com a realidade percebida presentemente - vem sendo alvo de discussões recentes por teóricos do mundo todo.

A cidade é uma entidade tão multifacetada e complexa que praticamente condena a algum tipo de omissão quem se aventura a pensar sobre ela. De acordo com Bianchini e Landry (1995), ela pode ser descrita como uma estrutura econômica (uma economia), uma comunidade de pessoas (uma sociedade), um ambiente projetado (um artefato), um ambiente natural (um ecossistema), ou uma economia, uma sociedade, um artefato e um ecossistema governados por um conjunto de políticas (um governo). Pensar sobre ela requer a disciplina do pensamento criativo de maneira a perceber as interconexões entre suas

diferentes esferas e o potencial que cada uma tem individual e coletivamente.

A metápole, de Ascher (1995), por exemplo, seria um vasto e heterogêneo território, sem limites físicos precisos, marcado pela mobilidade cotidiana e pela dissolução das relações de proximidade, ao mesmo tempo que representa a multipertença de cada indivíduo a diversos grupos com diferentes referências.

A cibercidade, de Lévy (1999), trata da relação entre a cidade e o ciberespaço mediante as articulações entre o funcionamento urbano e as formas de inteligência coletiva apoiadas na utilização do virtual para habitar melhor o território. “O habitante da cibercidade tem, entre outras características, a possibilidade de ubiquidade, e a constatação de que seu corpo não se restringe a sua configuração corpórea” (ARAÚJO, 2007, p.48).

O conceito proposto por Mitchell (2001) de e-topia fala de uma cidade mais econômica, ecológica e inteligente, baseada nos princípios da desmaterialização, da desmobilização, da personalização em massa, do funcionamento inteligente e da transformação suave, na qual o cidadão passa a participar de múltiplas comunidades, dispersas, superpostas e organizadas por meio de meios eletrônicos distintos.

Outro exemplo seria a ecstacity, de Coates (2003), que pensa a cidade como um complexo de mundos entrelaçados e defende o planejamento da experiência da cidade como sendo anterior à sua estilística formal ou à funcionalidade de suas construções; ou mesmo a complexcity, de Batty (2013), que alia o entendimento do funcionamento das cidades à teoria da complexidade para demonstrar como os fluxos e as redes formadas moldam o espaço urbano.

Comunian (2011) apresenta a complexcity ligada ao estímulo da criatividade presente na cidade, argumentando que o desenvolvimento cultural de uma localidade, ou seja, o processo de tornar-se uma “cidade criativa”, é um sistema adaptativo complexo (SAC) que responde à teoria da complexidade. A autora propõe que um novo pensamento sobre a cidade criativa e sua ligação com o desenvolvimento econômico e cultural seja formado sob a perspectiva da interação entre agentes dentro desse SAC. Essa conexão entre a teoria da complexidade e o ambiente urbano vem de pesquisas desenvolvidas por uma série de estudiosos²⁵ que relacionaram as estruturas, processos e, principalmente, a intencionalidade dos sistemas naturais durante a formação do habitat

²⁵ Entre eles, Geoffrey West, do Santa Fé Institute, Batty (2013) e Bettencourt (2013).

com os processos de formação e desenvolvimento das cidades. Essa abordagem vê a cidade não como uma máquina, mas como um organismo que, longe do equilíbrio e da ordenação deliberada, evolui no sentido *bottom-up* como produto de processos evolutivos resultantes de interações e decisões individuais e de grupo com apenas ocasionais ações *top-down*. O que a união do pensamento complexo com o estudo das cidades tenta fazer é demonstrar as várias perspectivas sobre a cidade de maneira a refletir sua diversidade, pluralidade e as redes que a formam (BATTY, 2011). Ela insere o conceito de “escalada” (do termo em inglês *scaling*) para designar a forma como os elementos, bem como toda a cidade, muda em forma e tamanho conforme seus elementos e totalidades crescem e se modificam.

A percepção dessas reações da cidade às mudanças nela feita é base do modelo de regeneração urbana desenvolvido por Lerner (2003), arquiteto e ex-prefeito de Curitiba. A chamada acupuntura urbana, aplicada na capital do estado do Paraná, elevou esta cidade a modelo internacional de desenvolvimento urbano, tendo seu modelo de regeneração aplicado a cidades do mundo todo, a exemplo de Medellín, recentemente eleita a cidade mais inovadora do mundo²⁶. Lerner sugere que as intervenções urbanas podem agir como as agulhas da tradicional medicina chinesa e sanar “feridas” da cidade ao iniciar uma ação de reabilitação e a conseqüente propagação desta ação. Alguns exemplos dessa prática são a recuperação de Puerto Madero, em Buenos Aires, a construção da Ópera de Arame em uma antiga pedreira desativada de Curitiba ou mesmo a implantação dos sistemas de transporte por escada rolante e metrocabos em Medellín.

Pode-se afirmar que um ponto comum a todas essas abordagens seria o cuidado em interpretar o indivíduo enquanto ser conectado com a cidade como local de trocas e de estabelecimento de vínculos e intersecções sociais, conforme observado nos estudos seminais de Jacobs (2011) e levados ao modelo de cidade defendida por Gehl (2010), o de “cidades para pessoas”.

Hall (2005, p.77) explica que “o sentido que o ser humano tem do espaço apresenta uma relação muito próxima com seu sentido do eu, que está em íntima interação com o ambiente”, e afirma que a imagem que cada indivíduo forma de si mesmo é composta do que o autor chama de “*feedback* sensorial”, que condiciona suas reações e o relacionamento

²⁶ Prêmio dado pelo Urban Land Institute em parceria com o Wall Street Journal no ano de 2013. Dados disponíveis em: <http://online.wsj.com/ad/cityoftheyear>

que cada um tem com o entorno que habita e com os demais habitantes daquele espaço.

Araújo (2011) vai tão afundo nos recortes de mundo que cada pessoa tem e forma, que chega a estabelecer uma equivalência: cidade = eu, na qual o eu é visto como parcela de um campo de existência necessariamente relacional, onde eu = rede, e onde uma pessoa é vista como uma formação, deslocando a concepção de urbanismo para um pensamento em rede de interações, e assumindo que cada cidade é um acontecimento singular, interpretado por um eu, que está onde cada um estiver, sem fronteiras ou limitações como referência. A autora afirma, ainda, que nada que é humano é inseparável do mundo, mas produto das comunidades as quais o indivíduo frequenta, dos vínculos que ele estabelece e dos espaços que percorre: a cidade que constitui um indivíduo se configura com a rede que este é, expondo um urbanismo em estado fluido, o que ela chama de “urbanismo”.

Para além da polissemia do termo, e independentemente de sua escala e do grau de interatividade, pode-se afirmar que a cidade é uma organização viva, mais ou menos dinâmica, com suas diversificadas partes em permanente interação e que, mesmo sem esforços conscientes, ela possui imagens e transmite sensações que informam as relações entre ela e as pessoas que por ela passam (ANHOLT, 2005; KOTLER et al., 2007; KARAVAZAKI, 2013). Ela media a experiência do mundo e do Outro. Para Netto (2014) ela é, muitas vezes, a primeira natureza do homem. E, para Hundertwasser, é nela que o homem configura sua quarta pele²⁷ (RESTANY, 2001).

O desenvolvimento de uma cidade – intuito radical das ações de *branding* territorial – estaria, então, ligado ao conceito definido por Sen (2010) e assumido por Reis (2011) que estabelece desenvolvimento como um processo de expansão das liberdades reais das quais as pessoas desfrutam. Esta concepção de desenvolvimento tem foco nas liberdades humanas e é orientada para o agente e para a expansão das capacidades individuais de levar o tipo de vida que cada qual valoriza além da ampliação da capacidade que as pessoas têm de tomar suas próprias decisões de modo consciente. O conceito de desenvolvimento orientado para a liberdade dirige a atenção para a supressão das principais fontes de privação de liberdade, tais quais: “pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e destituição social sistemática, negligência

²⁷ A Teoria das Cinco Peles de Hundertwasser defende que são cinco dimensões (peles) que formam o ser humano, sendo a primeira delas a epiderme, seguida pela roupa, a casa, a cidade e, por fim, a macrocultura que o envolve.

dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de Estados repressivos” (SEN, 2010, p.18).

2.2.2 A cidade como espaço de estímulo a boas ideias

Uma boa ideia é aquela que contribui para a evolução do conhecimento humano ou que facilita um processo ou mesmo uma ação. As boas ideias estão presentes na história do desenvolvimento da humanidade, e são fruto de um lento processo de incubação e de “colisões” de ideias menores. Ao examinar as boas ideias sob a perspectiva do meio onde vivemos, Johnson (2011) observa que existem certos padrões recorrentes nos espaços mundialmente conhecidos por gerar altos níveis de criatividade, como os cafés durante o Iluminismo e os salões parisienses do Modernismo. Segundo o autor, esses padrões aparecem repetidas vezes ao longo da história e são cruciais para criar meios inovadores.

Em geral, somos mais bem sucedidos ao conectar ideias do que ao protegê-las. Johnson (2011, p.24) afirma que o grande propulsor da inovação científica e da inovação tecnológica sempre foi o aumento na conectividade e na capacidade das pessoas de conhecer outras pessoas, e de pegar emprestado palpites alheios e transformá-los em algo novo. E aponta que se examinarmos a história da inovação tanto na natureza quanto na cultura, podemos perceber que “ambientes que constroem muros em torno de boas ideias tendem a ser menos inovadores que ambientes mais abertos”; e completa: “boas ideias podem não querer ser livres, mas querem se conectar, se fundir, se recombinar. Querem se reinventar transpondo fronteiras conceituais. Querem tanto se completar umas às outras quanto competir” (JOHNSON, 2011, P.24).

As boas ideias são, inevitavelmente, limitadas pelas peças e habilidades que as cercam. Elas não surgem do nada, elas são construídas a partir de conjuntos de partes existentes, resultam da exploração de seu possível adjacente²⁸ através de conexões, adaptações e exaptações. Nesse sentido, Florida (2011, p.35) observa algo semelhante: “embora não raro a criatividade seja considerada um

²⁸ Possível adjacente é o termo usado para definir o conjunto de combinações possíveis diretamente alcançáveis em determinado estágio, um “mapa de todas as maneiras segundo as quais o presente pode se reinventar” (JOHNSON, 2011, p.30). Os limites do possível adjacente se alargam à medida em que este é explorado: cada combinação traz novas combinações possíveis a ele.

fenômeno individual, ela é necessariamente um processo social, cujo exercício costuma se dar em grupos. Mesmo o criador solitário se vale bastante de colaboradores”.

Alguns sistemas são mais competentes que outros na exploração do possível adjacente: enquanto alguns ambientes sufocam novas ideias, outros parecem gerá-las sem esforço. Por razões históricas complexas, as cidades são ambientes propícios à criação, difusão e adoção de boas ideias. Os ambientes das grandes cidades possibilitam muito mais exploração das possibilidades que cidades pequenas ou aldeias, pois ao compartilhar uma cultura urbana com milhares de outras pessoas, as boas ideias tendem a fluir de mente em mente. “Cidades [...] recrutam mais mentes para o projeto coletivo de explorar o possível adjacente. Enquanto houver transbordamento entre essas mentes, inovações úteis terão maior probabilidade de aparecer e se espalhar entre a população em geral” (JOHNSON, 2011, p.52).

Em uma pesquisa realizada por Geoffrey West sobre a aplicabilidade da Lei de Kleiber²⁹ às cidades, descobriu-se que para todos os itens que envolviam criatividade e inovação, a lei da $\frac{1}{4}$ potência era positiva, e não negativa. Ou seja, segundo os estudos de West, à medida que crescem, as cidades geram ideias em um ritmo muito mais rápido. As leis da potência de West sugeriram que, apesar de todo o barulho, aglomeração e distração dos grandes centros urbanos, o residente médio de uma metrópole com cinco milhões de habitantes é quase três vezes mais criativo que uma cidade de cem mil moradores.

Mas a questão da geração de boas ideias não está apenas ligada ao número de pessoas que uma cidade consegue atrair e abrigar. Pode-se dizer que grandes coletividades raramente são capazes de verdadeira criatividade ou inovação. As boas ideias necessitam de mentes conectadas a redes líquidas externas que moldem o fluxo de informação e inspiração positivamente. Para tanto, é necessário que elas propiciem a formação das chamadas redes líquidas³⁰, e que tornem mais fáceis e frequentes as colisões e descobertas improváveis.

²⁹ A Lei de Kleiber resulta de um trabalho no campo da biologia que observa que para a maioria vasta dos animais a taxa metabólica de um animal, em comparação a outro, escala ao poder de $\frac{3}{4}$ da massa do animal.

³⁰ Redes líquidas é um termo usado por Christopher Langton para referir-se ao ambiente ideal para a criatividade. O autor usa a metáfora de diferentes estados de matéria – gasoso, líquido, sólido – e do comportamento das moléculas em cada uma dessas três condições para descrever essas qualidades da rede. “Na forma de gás, o caos impera; novas configurações são possíveis, mas a todo instante são rompidas e despedaçadas pela natureza volátil do ambiente. Enquanto sólido, acontece o contrário: os padrões têm estabilidade, mas são incapazes de mudanças.

As cidades são ambientes oportunos também para a exaptação³¹. Quanto maior e mais denso for o ambiente urbano, maior a possibilidade de seus habitantes cultivarem habilidades e interesses especializados e formarem uma rede líquida na qual a informação pode vazar de uma determinada subcultura e influenciar outras. A diversidade cultural gerada por essas subculturas urbanas “não é valiosa apenas por tornar a vida urbana menos monótona”, diz Johnson (2011, p.134), seu valor “reside também nas migrações improváveis que ocorrem entre os diferentes grupos. Um mundo em que uma grande diversidade de profissões e paixões se superpõe é um mundo em que exaptações prosperam”. E descreve:

[...]na era do Iluminismo, o café inglês do século XVIII fertilizou incontáveis inovações; as coisas mais diversas, desde a ciência da eletricidade até a própria democracia, passando pela indústria de seguros. Freud mantinha um célebre salão nas noites de quarta-feira em sua casa na Berggasse, número 19, em Viena, onde médicos, filósofos e cientistas se reuniam para ajudar a moldar o recém criado campo da psicanálise. Vale lembrar, também, os cafés de Paris, nos quais muito do modernismo nasceu; ou o lendário Homebrew Computer Club, nos anos 1970, onde um conjunto de excêntricos aficionados, adolescentes, empresários digitais e cientistas acadêmicos conseguiu deflagrar a revolução do computador. De certa forma, os participantes afluem a esses espaços pela camaradagem de outros que compartilham suas paixões, e sem dúvida essa rede de apoio aumenta o empenho e a produtividade do grupo. (JOHNSON, 2011, p.134-135).

A criatividade – ou a geração de boas ideias – não é exatamente um bem, ela é fruto da atividade humana. O capital humano é fator determinante do ambiente inovador. Pode-se dizer tratar, portanto, não

Uma rede líquida, porém, cria um ambiente mais promissor para o sistema explorar o possível adjacente” (JOHNSON, 2011, p.47).

³¹ O termo “exaptação” foi criado pelos paleontólogos Stephen Jay Gould e Elisabeth Vrba para referir-se a casos em que um ser vivo faz uso de uma estrutura para uma função diferente daquela para a qual foi originalmente concebida. No campo da inovação, o termo é aplicado para definir o uso de um objeto em um contexto diferente de sua utilidade original.

apenas da necessidade de uma cidade atrair novos habitantes para seu desenvolvimento cultural, social e econômico, mas de como seus espaços e tecnologias devem facilitar a maneira de seus habitantes interagir.

2.2.3 A economia criativa

A noção de economia criativa direciona o pensamento para a geração de novas ideias. Seu advento é o reconhecimento de que o grande ativo da economia é a criatividade humana. E essa criatividade humana não se processa por horas trabalhadas, pois ela está o tempo todo fluindo. E essas dimensões do viver, do se divertir e do trabalhar acabam sendo muito confluentes. Isso faz com que a criatividade não só individualmente tenha uma outra percepção dentro da dinâmica social, mas também contribui para processos colaborativos de trabalho, em rede, pois as ideias vão se somando. Enquanto a economia industrial acontece de maneira hierárquica, vertical, a economia criativa se apresenta ao mundo de maneira horizontal, fazendo uso da soma dos vários valores individuais para a solução de problemas em escala macro³².

Basicamente, a economia criativa se traduz em indústrias criativas, como o cinema, alta moda, design, arquitetura, artes visuais, propaganda, TICs e áreas afins; no entanto, as atividades criativas aparecem também fora desse núcleo, e são exercidas por indivíduos integrantes da chamada classe criativa.

“À medida que a economia se desenvolve, o padrão de vida melhora, as pessoas ficam menos apegadas a grandes instituições, se tornam mais abertas e adquirem um ponto de vista mais tolerante no que se refere aos relacionamentos pessoais” (FLORIDA, 2011). Assim, muitas das pessoas criativas, que em grande parte crescem sentindo-se excluídas e diferentes da maioria de seus colegas de escola, encontram um ambiente aberto às diferenças, ao qual podem “pertencer”.

³² BRASIL CRIATIVO. Economia criativa – futuro e desafios. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=xz6H7Uw2z1g>> . Acesso: 11 out. 2014.

2.2.3.1 A classe criativa

Florida (2011) observa uma mudança gradativa na sociedade atual. Segundo o autor, a força por trás dessa mudança está relacionada à liberação do ímpeto criativo em uma escala sem precedentes, ascendendo a criatividade humana como agente central na economia e na vida da sociedade. As mudanças observadas se concentram em várias facetas da vida humana: trabalho, estilo de vida, tempo e comunidade. No trabalho, acontece a substituição dos sistemas hierárquicos pelos chamados “escritórios sem colarinho”, que exerce formas de controle mais sutis que as convencionais. Há, também, segundo o autor, uma transição do estilo de vida focado no conformismo para um estilo de vida experiencial, no qual individualidade, autoafirmação, diferenças e experiências multidimensionais são privilegiados

A imprevisibilidade e atipicidade do trabalho criativo passa a forjar uma nova forma de emprego do tempo não só no dia a dia, mas também ao longo da vida: para o indivíduo criativo não há um horário de trabalho convencional assim como também não há um local de trabalho convencional; a sede de informação e de inspiração para suas criações é constante, e se confunde com os momentos de ócio e de lazer. Por fim, indivíduos criativos vivem em comunidades criativas, que lhes fornecem estímulos, diversidade e multiplicidade de experiências para o desenvolvimento da criatividade.

Os grupos de pessoas que estão no centro dessa mudança formam o que Florida (2011) denomina “classe criativa”. Segundo o autor, o núcleo da classe criativa é formada por cientistas, engenheiros, artistas plásticos, músicos e profissionais do entretenimento, e abrange também um grupo mais amplo de *profissionais criativos* que trabalham com negócios e finanças, leis, saúde e outras áreas afins. Essas pessoas compartilham o mesmo *éthos* criativo, que dá valor à criatividade, individualidade, às diferenças e ao mérito.

A principal diferença entre a classe criativa e outras classes está relacionada ao processo e produto de seu trabalho. Enquanto os membros da classe trabalhadora e de serviços são pagos para executar conforme um plano, os membros da classe criativa recebem para criar e precisam de muito mais autonomia e flexibilidade que as demais classes. Os sacrifícios aos quais eles estão dispostos por dinheiro também são bastante diferentes dos sacrifícios a que se submetem os homens organizacionais: eles levam em consideração tanto as questões financeiras quanto aquelas relacionadas à individualidade, ao estímulo e

à possibilidade de viver em comunidades que reflitam seus valores e prioridades.

Ao falar sobre os critérios básicos da comunidade criativa, Florida (2011) explica que esta deve formar um ambiente que reflita e potencialize a identidade criativa do indivíduo, permitindo que ele procure o tipo de trabalho desejado e que tenha acesso rápido a uma série de conveniências associadas ao seu estilo de vida. Em lugar dos laços estreitos do passado em bairros genéricos e afastados, o membro da classe criativa prefere comunidades que tenham características singulares. Essas comunidades são caracterizadas por facilitar o surgimento de relacionamentos transitórios e a criação de laços efêmeros, que os permitem viver de modo semianônimo.

Os membros da classe criativa são, portanto, atraídos por ambientes estimulantes, por lugares que oferecem abertura, diversidade e onde possam se expressar e legitimar sua identidade. Este pensamento é compartilhado por Jacobs (2011), que afirma que as cidades são decisivas na atração, aglomeração e mobilização de pessoas criativas. “A classe criativa é bastante orientada para grandes cidades e regiões que oferecem oportunidades econômicas diversas, ambiente estimulante e conveniências para os mais variados estilos de vida” (FLORIDA, 2011, P.11), tornando o desenvolvimento de novas formas de coesão social³³ apropriadas à era criativa um dos principais desafios da atualidade.

Ao longo da história, praticantes das diferentes formas de criatividade se reuniram em centros criativos pluridimensionais e efervescentes – Florença no período inicial do Renascimento, Viena entre o final do século XIX e o início do XX, e os vários centros criativos que se desenvolvem pelo mundo todo nos dias de hoje. Segundo Florida (2011, p.35) há um tipo particular de ambiente no qual a criatividade se desenvolve: “um meio social que seja suficientemente estável para permitir a continuidade, mas bastante diversificado e aberto a fim e nutrir a criatividade em todas as suas manifestações subversivas”. Simonton (2002) pontua quatro características que marcam os lugares e épocas nos quais a criatividade é melhor

³³ Segundo definição de Ottone e Sojo (2007), coesão social é um conceito da sociologia que refere ao sentido de pertença e inclusão social a um espaço comum ou ao grau de consenso dos membros de uma determinada comunidade. Quando aplicado a programas de desenvolvimento da União Europeia ou dos países da América Latina e do Caribe, este conceito vem reportar-se “tanto à eficácia dos mecanismos instituídos de inclusão social como aos comportamentos e apreciações de parte dos sujeitos que conformam a sociedade” (OTTONE; SOJO, 2007).

desenvolvida: conhecimento especializado, receptividade intelectual, diversidade étnica e abertura política.

Para Bell & De-Shalit (2011), ao longo do tempo e em um amplo contexto do éthos da cidade, as pessoas podem ser moldadas por seu ambiente urbano. Se direcionadas para um maior desenvolvimento das capacidades criativas e intelectuais, então o ambiente urbano tende a ampliar significativamente seu potencial de inovação.

2.2.4 A cidade criativa

Conforme descrito anteriormente, o papel das cidades como facilitadoras do surgimento de novas ideias e propulsoras do conhecimento humano tem reconhecimento de longa data. Como decorrência da popularização dos termos “economia criativa”, “indústria criativa”, “classe criativa” e afins, surge ainda durante os anos 1990 o conceito de “cidade criativa”, que vem suscitando discussões ao redor do mundo todo desde então, além de tornar-se uma das políticas urbanas mais estimuladas na Europa e na América do Norte.

Até meados da década de 90, conforme explica Comunian (2011), a interpretação política e acadêmica do conceito de “cidade criativa”, em geral, correspondia ao potencial regenerativo da cultura presente na visão da Capital Europeia da Cultura. A primeira mudança na interpretação deste conceito acontece com a emergência do termo “indústria criativa” (DCMS, 1998). A ideia de cidade criativa passa, então, a representar uma cidade onde o trabalho e a produção de indústrias criativas é apoiado e concentrado.

A formulação mais próxima do conceito de “cidade criativa” atualmente aceito é atribuído a Bianchini e Landry (1995). Tal conceito, melhor desenvolvido posteriormente por Landry (2000), apresenta a criatividade em seu sentido mais amplo, considerando como o “pensar fora da caixa” pode ajudar as cidades a resolver seus problemas, argumentando que toda forma de criatividade pode fazer alguma diferença positiva para as cidades e que a falta dela, seja em termos científicos ou artísticos, precisa ser resolvida de maneira multidisciplinar.

Com a publicação do livro “A ascensão da classe criativa”, de Richard Florida, em 2002, e sua caracterização do ambiente atraente à classe criativa, uma nova conotação é adicionada ao associar a “cidade criativa” à “classe criativa”. No entendimento de Florida (2011), o sucesso econômico de uma cidade é determinado pela presença e poder

de atração dos integrantes da classe criativa, e este poder de atração estaria ligado à presença de três fatores (os três T's): tecnologia, talento e tolerância. A cidade criativa passa a ser, então, interpretada como a cidade com maior presença ou potencial de atração da classe criativa. O que há de semelhante entre todas essas formulações é a priorização do capital humano como forma de dar vitalidade econômica e cultural às cidades.

Como cidade criativa, Florida (2011) refere-se à promoção da revitalização cultural, atração de indivíduos criativos, estímulo da participação social e apoio financeiro às indústrias culturais e áreas afins. Para Zherdev (2014), isso implica em uma mudança de prioridades no desenvolvimento urbano: ao invés de dar ênfase apenas ao que o autor chama de “hard location factors”, i.e. infraestrutura física, passar a dividir a atenção também com os “soft location factors”, ou seja, primar pelo reconhecimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento das atividades de lazer e de uma imagem local, realçando as características culturais e experienciais do lugar. Tratar uma cidade como criativa, do ponto de vista de Florida (2011), significa atentar para a importância de estabelecer uma segunda geração de políticas públicas ligadas à criatividade e à inovação urbana, apoiada em uma atitude tolerante, que valorize a diversidade social e cultural, num esforço conjunto com vistas a fomentar a capacidade de investigação e de desenvolvimento de produtos tecnológicos, e atrair e fixar de talentos que contribuam para o desenvolvimento da cidade, os chamados “membros da classe criativa”³⁴.

Um dos recursos de maior relevância para ampliar o potencial de sedução de uma cidade, conforme mencionado anteriormente, é a experiência. Sua produção e consumo estão fundamentados na transição de uma economia baseada em serviços para outra focada em diferentes vivências, referindo-se a um sistema socioeconômico no qual experiências estéticas – ao invés de produtos e serviços – formam a base da geração de valor (JOHANSON; KOCIATKIEWICZ, 2011). No caso dos espaços urbanos, essa dimensão experiencial implica em uma necessidade de maior envolvimento entre moradores e visitantes dentro de um processo de construção de uma relação pessoal com a cidade e com as pessoas que por ela passam.

³⁴ Comunian (2011) é categórica ao afirmar que a cidade criativa pode hoje ser interpretada como a cidade com a maior presença – ou maior potencial de atração – de membros da classe criativa.

Zherdev (2014) identifica o consumo como um forte fator de estímulo para o desenvolvimento de uma determinada região. No caso da cidade, o produto a ser consumido seria a sua qualidade de lugar, uma vez que as pessoas buscam sociabilidade, participam de atividades diversas e desenvolvem identidades e individualidades com base em sua vida urbana. Uma cidade criativa contém uma série de qualidades capazes de atrair e reter naturalmente talentos, promover uma atmosfera humana envolvente e, assim, promover aumentar o potencial criativo de empresas e instituições e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico da cidade como um todo.

Um dos pressupostos da cidade criativa é o de que sempre há mais potencial criativo em um lugar. Landry (2000) coloca que devem ser criadas condições para que se possa tornar as cidades mais habitáveis, aproveitando a imaginação e o talento das pessoas para reinventar a cidade como um centro de criatividade, e potencializar e melhorar a qualidade de vida. Cidades criativas favorecem novas formas de interação entre as pessoas, de modo que estas encontrem novas soluções para o próprio espaço urbano que habitam. Ela faz uso de suas riquezas e desafios como fonte de dinamismo, inovação, criatividade e crescimento.

Uma cidade criativa é aquela capaz de comportar certa desordem e irregularidades enquanto renova seus padrões e inventa outras práticas de convivência. Essas cidades são autênticas em sua identidade, atraem pessoas de outras regiões e mantêm sua história viva na paisagem e na memória. São lugares onde trabalhar, morar e se divertir são atividades associadas, onde as coisas acontecem e se transformam de maneira dinâmica (REIS, 2011) a partir das interações entre os diferentes agentes presentes nela. De acordo com Lorentzen (2009), por tornarem o lugar mais ou menos interessante e acolhedor, moradores e visitantes são parte fundamental da experiência da cidade.

Diversas críticas são feitas à teoria de Florida³⁵. Entretanto, percebe-se que tais críticas estão mais focadas em como o processo de “culturalização das cidades” aconteceu do que propriamente nas características observadas e no contexto que embasa sua teoria. Na concepção de Kotkin (2005), muitas das ações sugeridas pela teoria da classe criativa levam à construção de uma fachada atrativa que dá aos membros da classe criativa a impressão de viver em uma cidade de

³⁵ Entre elas estão as argumentações de Pratt (2010, 2011), e Belando et al. (2012). O trabalho de Comunian também explora, de maneira mais superficial, os pontos fracos do discurso da cidade criativa.

apelo cosmopolita, o que ele chamou de “cool city strategy”. No mesmo sentido, Comunian (2011) acrescenta que a limitação deste tipo de política de intervenção está fundamentalmente ligada ao desenvolvimento de ativos para o desenvolvimento econômico e cultural da cidade sob uma perspectiva “de cima para baixo”. Segundo a autora, é forçada uma ideia de que para uma cidade ser criativa ela deve possuir uma série de ativos locais, sem atentar para a maneira como a classe criativa interage com eles. Contudo, no caso da cidade criativa, os *stakeholders*³⁶ da cidade devem trabalhar para encorajar e legitimar o uso da imaginação entre a esfera pública, privada e entre a comunidade, trabalhando em um modelo de gestão participativa.

Mundialmente, o número expressivo de cidades que vêm implantando políticas de desenvolvimento urbano por meio do fomento da cultura levou ao reconhecimento da pertinência do tema pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). Em 2004, a UNESCO estabeleceu uma Rede de Cidades Criativas, com o intuito de desenvolver a cooperação internacional entre as cidades que identificaram a criatividade como um fator estratégico de desenvolvimento sustentável e obter uma aliança global para o estímulo da diversidade cultural através da troca de experiências, know-how, capacidades de negócio e tecnologia. As cidades participantes podem se enquadrar em sete categorias: literatura, cinema, música, artesanato e arte regional, artes midiáticas, design e gastronomia³⁷.

No Brasil, a Secretaria de Economia Criativa do Ministério da Cultura, criada pelo Decreto 7743, de 1º de junho de 2012, desde então vem apresentando estudos de prospecção e avaliação de Polos Criativos no país, resultantes de consultoria da UNESCO. Incubadoras de base criativa também estão sendo implantadas pelo país, além do estabelecimento de parceria com o CNPq para o fomento de pesquisas sobre economia criativa no país.

³⁶ *Stakeholder* é um termo utilizado no campo da administração e, no que diz respeito à gestão de uma cidade, refere-se àquelas pessoas que têm o poder de decisão mais efetivo em relação à marca da cidade. Por exemplo, lideranças comunitárias, governantes, presidentes de associações, entre outros.

³⁷ Durante a fase final da redação dessa dissertação, a cidade de Florianópolis foi laureada com o título de Cidade da Gastronomia e passou a integrar a Rede de Cidades Criativas da UNESCO.

2.2.4.1 Os índices da cidade criativa

“As cidades somente são criativas se elas mostram uma cultura, um conjunto de atitudes e uma mentalidade aberta ao pensamento imaginativo, demonstrada em todos os tipos de iniciativas” (LANDRY; HYAMS, 2012, p.5)³⁸. Em seu índice de cidades criativas³⁹, os autores previamente citados estabelecem dez indicadores de um lugar criativo. Esses indicadores servem como base para que as cidades saibam quais domínios precisam ser desenvolvidos ou melhor explorados. São eles: quadro público e político; distintividade, diversidade, vitalidade e expressão; abertura, confiança, acessibilidade e participação; empreendedorismo, exploração e inovação; liderança estratégica, agilidade e visão; desenvolvimento de talentos e cenário educacional; comunicação, conectividade, *networking* e mídia; o lugar e o planejamento urbano; habitabilidade e bem-estar; profissionalismo e efetividade.

As áreas examinadas pelos índices de Landry e Hyams são a educação, a indústria e negócios, a administração e serviços públicos, os profissionais das comunidades de design, serviços sociais e de saúde, transporte e mobilidade, setores comunitários e voluntariados, cultura, arte, gastronomia, lazer, esportes, infraestrutura turística e indústrias de comunicação e de mídia. Estes estudiosos explicam que entre os dez domínios avaliados deve haver fortes indícios de motivação, tenacidade, reconhecimento, clareza de comunicação, inspiração, aspiração, adaptabilidade, dinamismo, abertura, participação, design consciente, apreciação sensorial, orgulho profissional, liderança e visão.

Os critérios de mensuração de Landry e Hyams (2012) aparecem em diversos pontos mais detalhados do que aqueles observados por Florida (2011). No índice de criatividade de Florida, são combinados quatro fatores, todos com o mesmo peso: a parcela da força de trabalho que corresponde à classe criativa; o grau de inovação presente na cidade, medido pelo número de patentes per capita; o Índice de Alta Tecnologia, que toma como referência o Tech Pole Index⁴⁰; e a

³⁸ Tradução da autora para: *cities are only creative if they display a culture, a set of attitudes and a mind-set open to imaginative thinking, visible in all sorts of initiatives.*

³⁹ Desenvolvido em parceria com Bilbao Metropoli 30, grupo de especialistas que participaram do processo de “reinvenção” da cidade, e Bizkaia Xede, a agência de atração de talentos da região de Bilbao.

⁴⁰ Desenvolvido por Ross DeVol e integrantes do Milken Institute (<http://www.milkeninstitute.org/>). Classifica regiões metropolitanas com base na combinação

diversidade mensurada pelo Índice Gay⁴¹. Vale dizer que há dúvidas quanto à eficácia dos parâmetros de Florida para a análise da criatividade presente na cidade, uma vez que especialistas como Glaeser (2004) consideram dúbio o rigor de pelo menos dois fatores de seu índice: a mensuração da diversidade por meio do Índice Gay e do grau de inovação pelo número de patentes per capita.

O trabalho de Landry (2000) atenta para as pessoas e sua forma de pensar, planejar e agir dentro da cidade. Ele vai além da criatividade artística e das inovações tecnológicas, considerando também a criatividade política e cultural. Mais que infraestrutura física, a cidade criativa, sob a visão deste autor, precisa de pessoas especializadas e flexíveis, de uma vasta infraestrutura intelectual formal e informal, de fortes vínculos de comunicação entre o público interno e destes com o restante do mundo, além de uma cultura empreendedora correspondente às práticas do mercado global.

2.2.4.2 *O éthos da cidade criativa*

As cidades expressam e priorizam diferentes valores sociais, culturais e políticos, o que Bell & De-Shalit (2011) chamam de “éthos” ou “espírito” da cidade. O Dicionário Oxford⁴² define “éthos” como o espírito característico, o tom prevalecente de sentimento, de uma pessoa ou comunidade. O éthos de uma cidade pode ser definido como um conjunto de valores ou pontos de vista que são geralmente conhecidos pelas pessoas que nela vivem (BELL; DE-SHALIT, 2011). Os autores também explicam que uma cidade pode possuir mais de um éthos definidor, e que esses éthos variam de acordo com o estrato social, a classe, a localidade, e até mesmo as religiões presentes dentro de uma determinada cidade. O éthos de uma cidade estaria, portanto, diretamente relacionado às redes territoriais⁴³.

do percentual de sua produção de alta tecnologia em relação à produção nacional no mesmo setor e o percentual de toda a produção econômica regional proveniente do setor de alta tecnologia comparado ao percentual nacional.

⁴¹ Baseado nas pesquisas de Gary Gates (<http://www.urban.org/pubs/gayatlas/>).

⁴² http://www.oxforddictionaries.com/us/definition/american_english/ethos

⁴³ O conceito de redes territoriais adotado tem base nos estudos de Haesbaert (2007) que pensa a rede no sentido de componente territorial que enfatiza a dimensão temporal-móvel do território e que, quando aliada à “superfície” territorial (enquanto forma, abstrata), ressalta seu dinamismo, seu movimento, sua “profundidade” e suas perspectivas de conexão. Esta

Florida (2011, p.21) descreve éthos como o “espírito ou natureza fundamental de uma cultura”, e trata do conceito de éthos criativo para designar o conjunto de valores característicos dos ambientes onde está presente a classe criativa. Segundo ele, os principais modelos sociais atuais estão mudando, guiados por forças originadas no éthos criativo. O autor afirma que em praticamente todas as esferas da vida, os laços efêmeros substituíram os vínculos estáveis que antes estruturavam a sociedade e que isso reflete também na relação das pessoas com as cidades.

O éthos de uma cidade criativa, portanto, contém valores relacionados à efemeridade, à chegada e partida constante de pessoas. “Se antes as pessoas se uniam por meio de instituições sociais e forjavam sua identidade em grupos, uma das principais características da atualidade está relacionada ao esforço de encontrar uma identidade própria” (FLORIDA, 2011, p.7). O éthos da cidade criativa permite então essa invenção e reinvenção do “eu”, que geralmente reflete a criatividade do indivíduo. “A criatividade envolve diferentes hábitos e formas de pensar que precisam ser cultivados tanto no indivíduo quanto na sociedade que o cerca” (FLORIDA, 2011, p.7). Logo, o éthos da cidade criativa está ligado à pluralidade cultural e à abertura para conhecer e aceitar pessoas, padrões e instituições novas, e de se estabelecer os chamados laços fracos.

3. O PROJETO ROTA DA INOVAÇÃO (PRI)

O Projeto Rota da Inovação teve início em fevereiro de 2013, e surgiu de uma parceria entre o Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional, da Universidade Federal de Santa Catarina – LOGO/UFSC, com a Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento Sustentável de Florianópolis - SMCTDS. Durante os primeiros contatos entre o coordenador do LOGO, Prof. Luiz Salomão Ribas Gomez, PhD, e o então Secretário da SMCTDS delineou-se um programa de necessidades para o Projeto Rota da Inovação – PRI, cuja proposta inicial estava em fortalecer o conceito de Florianópolis como referência em inovação por meio da aplicação de estratégias de branding, promovendo pontos de inovação localizados numa rota urbanística específica presente na cidade. A principal demanda estava no desenvolvimento de uma identidade visual para aplicação em ações urbanísticas e sociais relacionadas a esta rota, de maneira a criar uma visão comum sobre o caráter e potencial inovador de Florianópolis⁴⁴ e promover essa visão local, regional e globalmente, servindo também como instrumento de fomento ao turismo da inovação e tecnologia e atraindo investimentos externos para a cidade.

O PRI deveria buscar, portanto, construir uma marca que promovesse um roteiro entre locais presentes na Ilha da Santa Catarina que fossem referência em inovação. Os pontos principais da Rota e as instituições participantes da iniciativa foram indicados pela SMCTDS: o Aeroporto Internacional Hercílio Luz ficou definido como ponto de partida do percurso que levaria até o Sapiens Parque, um dos mais importantes parques tecnológicos do país. Entre o início e o final da rota estão, respectivamente, o Parque Viva a Ciência⁴⁵, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), o ParqTec Alfa e o Centro Administrativo SC. Com exceção dos dois pontos iniciais, todos os demais possuem ramificações para outras instituições relevantes dentro do percurso, conforme pode ser observado na figura 3.

⁴⁴ No começo do ano de 2013, momento no qual o PRI teve início, Florianópolis já tinha nos setores de inovação e tecnologia sua maior fonte de renda, ultrapassando o setor de turismo, historicamente estabelecido como o grande gerador de emprego e renda da cidade.

⁴⁵ Ainda em fase de tramitação legal, o Parque Viva a Ciência será instalado no aterro da baía sul e foi projetado inicialmente pelo departamento de física da UFSC com a proposta de ser o primeiro museu de ciência ao ar livre de Santa Catarina.

Figura 3: Rota da Inovação de Florianópolis



Fonte: LOGO/UFSC (2013)

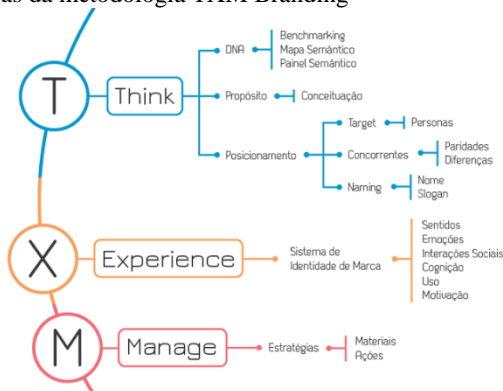
O LOGO/UFSC, responsável pela elaboração e execução do projeto, tem como principal base de ações a cocriação, envolvendo não apenas os integrantes da equipe em um processo decisório horizontal, mas também os diferentes atores da cidade.

O verbo cocriar faz referência a qualquer ato de criatividade coletiva, compartilhada por duas ou mais pessoas (SANDERS; STAPPERS, 2008). Em uma reflexão mais aprofundada acerca do conceito, Fraser (2012, p.45) afirma que a cocriação diz respeito a “construir em conjunto com as partes interessadas por meio de plataformas de engajamento” que expandem o valor das criações com base nas experiências e trocas humanas. Assim, em termos de *branding* de cidades, ações cocriativas incorporam os pesquisadores/gestores, a cidade e o público/consumidor no desenvolvimento da marca e são vistas como fator decisivo de sucesso para a validação e gestão de marcas territoriais. Para *branding* territorial, tal prática tornou-se fator crítico devido à sua capacidade de gerar envolvimento com o público e de combinar diferentes perspectivas para o correto entendimento das demandas dos diversos atores do processo. Além disso, para que a

personalidade da marca territorial seja verdadeiramente genuína, ela deve ser construída de dentro para fora, em conjunto com as partes interessadas, e devem ser traduzidas por projetos que venham a fortalecer identidades e culturas locais ao mesmo tempo que contribuam com a redução das desigualdades e com a melhoria da qualidade de vida cidadina.

A TXM Branding⁴⁶ é uma metodologia de criação e gestão contínua de marcas que vem sendo desenvolvida no contexto do Laboratório de Orientação da Gênese Organizacional – LOGO/UFSC desde 2006, e foi aplicada ao PRI, sofrendo pequenas adequações. Como uma metodologia de design, a TXM é composta por um conjunto de princípios e processos cocriativos que permitem definir e administrar de maneira empática e organizada marcas de caráter diversos. No caso específico desta metodologia, os trabalhos estão divididos em três etapas principais: Think, eXperience e Manage – pensar, experienciar e administrar a marca [Figura 5].

Figura 4: Etapas da metodologia TXM Branding



Fonte: LOGO/UFSC (2014)

A primeira etapa, Think, é dedicada a pensar a marca. Após um levantamento de dados preliminar, composto por um primeiro contato

⁴⁶ Inicialmente chamada TVU Branding (Think, View e Use), a metodologia sofreu alterações para tratar da experiência do usuário de maneira holística, englobando um total de seis categorias de experiência. Entre os principais trabalhos de *branding* territorial desenvolvidos através das metodologias ligadas à TXM Branding estão a marca de Alvito e Oeste Ativo, ambas de Portugal, o Projeto Rota da Inovação e o Projeto Marca Florianópolis.

com o ambiente de estudo, uma fase de levantamento de dados, entrevistas e investigações derivadas da pesquisa etnográfica, é realizada uma Análise SWOT, que fornece as informações necessárias para a discussão e definição das características essenciais da marca. Essa fase inicial da criação de marca é chamada Brand DNA Process.

As experiências significativas da marca, segundo Gomez et al (2012), podem ser criadas a partir da interação entre as partes interessadas e especialistas, o que traz valor dentro de um contexto no qual se busca o consumo de emoções e vivências. Esta perspectiva experiencial aponta que as atitudes – avaliações, sentimentos e tendências de ação – dos usuários são fortemente influenciadas pelos atributos intangíveis do produto de consumo (SOLOMON, 2010). A etapa Experience, construída com base nos estudos de Jordan (2002), Buccini (2006), Norman (2008), Hassenzahl (2011) e Pine II e Gilmore (2011), diz respeito à percepção dos públicos junto à marca. Nesta etapa, o fator principal é a elaboração de estratégias experienciais para ela, trabalhando a experiência em cada uma das suas seis categorias (sentidos, emoções, interações sociais, cognitivas, de uso e de motivação)⁴⁷. Uma atenção especial é dada à criação ou reformulação de sua identidade visual, buscando-se a melhor imagem a ser passada aos consumidores, conectando toda essência validada pelo DNA de marca em um estudo e criação de logotípias, símbolo, manual de identidade visual e suas mais diversas aplicações. Os produtos destes estudos atuarão de forma tangível, sendo sentidos, tocados, ouvidos e visualizados.

Por fim, a terceira etapa, chamada Manage, estruturada com base na concepção de Rasquilha e Caetano (2007) e Mintzberg *et al.* (2010), concentra-se na geração de estratégias de divulgação interna e externa da marca e seus conceitos técnico, resiliente, emocional mercadológico e integrador. Ou seja, destina-se a planejar como a marca terá seu melhor uso estratégico para que cumpra seus objetivos e aspirações em diferentes níveis de atuação. A marca se manifesta através de suas ações, e sua personalidade é transferida para a atitude da marca. Por este motivo, deve-se gerenciá-la e tratá-la como um conjunto único de associações, representando o que a marca acredita e promete aos seus consumidores.

⁴⁷ Feijó (2014) apresenta um estudo detalhado sobre os fatores relacionados a cada uma das categorias de experiência do usuário.

Este estudo explora a etapa inicial do Projeto Rota da Inovação, composta pela aplicação do Brand DNA Process como reconhecimento das características genuínas da inovação gerada em Florianópolis. A finalização deste processo permitiu a coleta de informações necessárias para a formulação de diretrizes para a realização das etapas seguintes do projeto (estabelecimento do propósito, formulação de estratégias de posicionamento e de experiência de marca e indicações para sua gestão contínua).

3.1 DNA DE MARCA E O BRAND DNA PROCESS

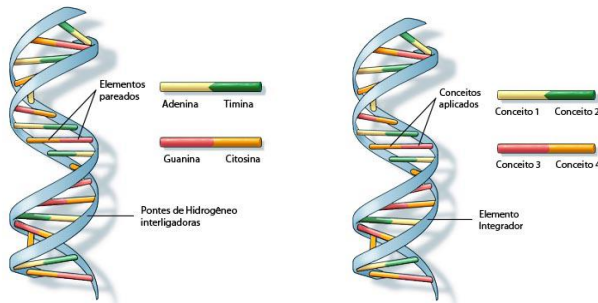
Para representar as características idiossincráticas das marcas, alguns autores fazem alusão ao DNA – ácido desoxirribonucleico – dos seres vivos⁴⁸: assim como o DNA biológico, o DNA da marca é o núcleo de sua diferenciação e carrega o conjunto de informações distintivas e definidoras que a formam e que devem ser transmitidas de uma mente a outra com vistas à sua ‘perpetuação’. Assim como o instinto reprodutor tende a atuar nos seres vivos induzindo-os a espalhar seus genes e povoar determinado território de maneira a minimizar as ameaças à sua espécie (como a falta de alimentos ou possíveis ataques de predadores), a comunicação de uma marca busca combater a hostilidade do mercado povoando a mente dos consumidores com memes⁴⁹ capazes de promover um sentido de segurança e familiaridade entre eles.

Com base nos estudos de Govindarajan e Trimble (2005) e em consonância com as colocações de Nwurah (2011) quando este explica que cada posição, conceito, reação ou imagem transmitidos à sociedade são reflexos de seu DNA, Gomez et al (2012) apresentam os componentes do DNA de marca: técnico, resiliente, emocional, mercadológico e integrador, representados na figura 5.

⁴⁸ Entre eles, Govindarajan e Trimble (2005), Elwood (2007), Nwurah (2011) e Gomez e Mateus (2009), Gomez e Lopes (2012) e Gomez et al (2012).

⁴⁹ A teoria de Dawkins (2003) apresenta o meme como entidade replicadora da identidade cultural do homem que atua na cultura de maneira semelhante à atuação do gene no processo evolutivo biológico. A replicação, neste caso, acontece por meio do que o autor chama de “imitação”.

Figura 5: Componentes do DNA humano e do DNA de marca



Fonte: LOGO/UFSC (2012)

Na interpretação do autor, os componentes que formam as características humanas são traduzidos em conceitos – metáforas meméticas – que representam as qualidades da marca; e, como resposta às dificuldades do processo de criativo no campo do design de marca, desenvolve um processo dedicado à apreensão destes conceitos, o Brand DNA Process. Segundo Bassoto (2012), a conclusão do conjunto de etapas proposto deve capacitar o designer a construir um acervo de metáforas textuais e imagéticas que o orientem na criação da marca gráfica em questão e que fundamentem a formulação de estratégias de ação para a mesma.

O *Brand DNA Process* é criado a partir dos conhecimentos de design, *branding* e “DNA” de marca, e permite a identificação e validação dos seus conceitos diferenciais que cercam uma marca tal qual o DNA nos seres vivos os difere entre si⁵⁰. Ele funciona como um processo cocriativo, onde a cidade e seus *stakeholders* compartilham experiências significativas tanto emocionais quanto funcionais com a marca. Trata-se de uma metodologia desenvolvida no escopo do design que visa identificar o “DNA” de marca e permite o processo de cocriação de valor para a marca, pois propõe que desde o início do trabalho criativo tanto os *stakeholders* quanto *opinion makers*⁵¹ e a comunidade em geral possa partilhar as suas experiências e participar da

⁵⁰ Anteriormente descrito por Gomez e Matheus (2009), Bassotto (2012), Cardoso e Perassi (2012), Olhats (2012), Feijó (2014) e Veiga (2014).

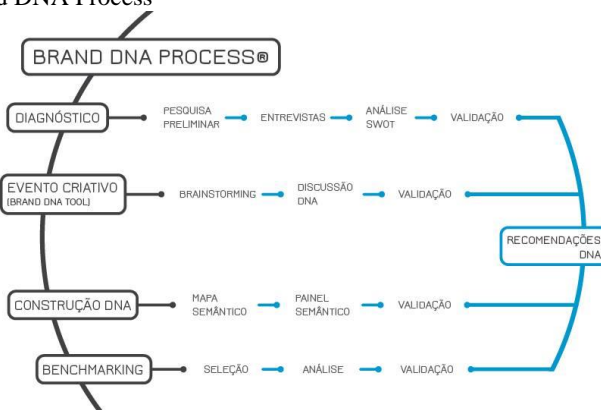
⁵¹ *Opinion Makers* são as pessoas que detêm um conhecimento particular sobre a marca e que contribuem com a formação de opinião a respeito dela.

concepção da marca, dos valores que ela irá comunicar e das experiências que ela irá oferecer. Na vertente emocional e tribal, este modelo defende a participação dos clientes alvo da organização, que deve acontecer desde o início do processo criativo (VEIGA; GOMEZ, 2014).

É nesta pesquisa que surgem os primeiros insights sobre o que existe de tão valioso sobre a cidade que faça com que suas empresas, instituições e moradores queiram permanecer, que possa atrair investidores, visitantes e talento, e que tenha o potencial de gerar recomendações positivas a respeito dela. Com base nas informações levantadas durante o Brand DNA Process é então estabelecido o propósito da marca e elaborado ou adequado o seu posicionamento. São as informações levantadas durante a pesquisa e nas entrevistas com os Stakeholders – públicos que sustentam ou se responsabilizam de forma mais direta pela marca – e Opinion Makers – membros influentes que estabelecem uma relação próxima com a marca a ser lançada e que detêm informações importantes para o cenário de ações – que fornecerão parte dos conhecimentos necessários para a geração do DNA da marca.

O Brand DNA Process está dividido em cinco etapas, tendo o cuidado de validar cada uma delas com o cliente antes de seguir adiante. O diagrama a seguir [Fig. 6] demonstra etapas pontuais da análise de dados na condição de informações e estudos que são entregues ao final da etapa e que geram as recomendações do DNA para as etapas seguintes.

Figura 6: Brand DNA Process



Fonte: LOGO/UFSC (2014)

3.2 BRAND DNA PROCESS APLICADO AO PRI

O Projeto Rota da Inovação (PRI) foi apresentado formalmente à comunidade de Florianópolis em 21 de março de 2013, durante evento oficial de comemoração ao aniversário da cidade, contando com a participação das principais autoridades locais e, portanto, recebendo ampla divulgação na imprensa estadual. Oficialmente, a aplicação do Brand DNA Process ao PRI teve início após a assinatura do Termo de Convênio entre a UFSC e a SMCTDS, ocorrida nesta mesma data, mas o processo de pesquisa preliminar teve início ainda durante o mês de fevereiro daquele ano. Esta primeira etapa dedicou-se a identificar os fatores que conduziram o setor de inovação de Florianópolis ao patamar atual, refletir sobre o que a cidade oferece de fato e prospectar o que ela oferecerá no futuro em termos de inovação, de maneira a reunir um conjunto de conhecimentos que fosse capaz de fornecer informações suficientes para o debate junto à comunidade – previsto para acontecer durante os eventos criativos – quanto às características essenciais da cidade que a tornam um ambiente favorável à inovação.

A equipe inicialmente designada para a execução do PRI era composta por onze integrantes, oriundos do campo do design, publicidade, arquitetura e urbanismo e sistemas de informação, formando uma equipe multidisciplinar, envolvida em um processo de criação e geração de estratégias de comunicação de marca.

3.2.1 Diagnóstico

Na cidade existem vários tempos, várias memórias, várias histórias, várias verdades: ela não é homogênea, como também não o é a sua leitura. Toda vez que a observamos com novos olhos, com outras referências e preocupações, descobrimos outras cidades, que se somam ou contradizem à primeira percepção. (Almandrade, 1992).

O diagnóstico é a etapa inicial das atividades do Brand DNA Process, na qual é traçado o perfil da cidade e explorado o contexto no qual ela está inserida. Segundo Olhats (2012), essa etapa usa a informação obtida na pesquisa preliminar para definir as expectativas e percepções em relação à marca. Os dados são levantados por meio de

pesquisas, *briefings*, observação, conversas e entrevistas semiestruturadas, culminando com uma análise dos pontos fortes e fracos (elementos internos) e das oportunidades e ameaças (elementos externos) que cercam a futura marca. Esta etapa está subdividida em três fases, sendo elas: a pesquisa preliminar, as entrevistas com *stakeholders* e *opinion makers* e a Análise SWOT.

A pesquisa preliminar, que inicia o Brand DNA Process, é o momento em que a equipe levanta e compartilha informações sobre o projeto a ser desenvolvido. São buscadas informações acerca da marca que se está a construir, quais seus objetivos, missão, visão, entre outras informações, e sobre o produto alvo de *branding*. Nesta etapa é feito, também, um levantamento inicial de marcas que atuam no mesmo setor, observando suas estratégias e características mais evidentes. As informações reunidas na pesquisa preliminar formam a base para o entendimento do contexto no qual a marca está inserida e para a estruturação do questionário a ser aplicado nas entrevistas da etapa seguinte.

A etapa de entrevistas é realizada com dois públicos diferentes: os chamados *stakeholders* e os *opinion makers*. Os entrevistados são escolhidos de acordo com sua capacidade de fornecer informações diversas sobre sua experiência da cidade ou então esclarecer questões específicas que possam surgir durante a etapa de pesquisa preliminar de maneira a orientar a equipe executora para percepção das forças e fraquezas da marca a ser criada, bem como as ameaças e oportunidades existentes. As entrevistas contribuem também para o processo de apreensão das relações existentes na cidade; ou seja, para entender como as pessoas se relacionam com a cidade, com as outras pessoas e com as instituições presentes no espaço urbano. Cada entrevista é antecedida por uma estruturação prévia de seu roteiro, onde são definidas as perguntas e tópicos a serem explorados com o entrevistado.

A análise SWOT [Fig. 7] é uma ferramenta analítica de marketing utilizada para qualificar a informação coletada na pesquisa preliminar e nas entrevistas. Aplicada durante o planejamento estratégico, ela mapeia aspectos internos e externos da marca e prepara o designer para o evento criativo qualificando o contexto no qual a marca está inserida, indicando pontos carentes de maior debate, provendo argumentos e apontando ativos da marca passíveis de realce.

Figura 7: Diagrama Análise SWOT



Fonte: LOGO/UFSC (2014)

A ferramenta implica na análise de quatro elementos-chave que envolvem a marca: as forças (*Strengths*) e fraquezas (*Weaknesses*) perfazem a dimensão interna, enquanto as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) referem-se à dimensão externa. Seus objetivos são listar, avaliar e verificar a existência de complementaridade ou contradição entre as questões e características identificadas na pesquisa preliminar e nas entrevistas, identificar os fatos que evidenciam a existência de problemas e levantar suas causas e consequências, além de selecionar as causas críticas passíveis de intervenção.

O diagnóstico do PRI foi realizado entre fevereiro e setembro de 2013. As etapas de estudo preliminar e de entrevistas aconteceram simultaneamente, uma vez que novos cenários eram desenhados à medida que as pesquisas da primeira etapa avançavam e estes, por diversas vezes, interferiam na definição dos entrevistados ou contribuíam para ajustes na dinâmica.

3.2.1.1 Pesquisa preliminar

A fase de pesquisa preliminar aconteceu simultaneamente à realização das entrevistas. O programa de necessidades que, inicialmente, tinha entre seus principais objetivos o estímulo do turismo de inovação para Florianópolis e a atração de investimentos externos orientou a definição dos eixos de investigação inicial. Assim, a pesquisa preliminar do PRI foi organizada em três eixos temáticos: inovação, *branding* territorial e Florianópolis. Questões de grande interesse para a equipe eram compartilhadas em uma lista de e-mails específica do projeto e as pesquisas individuais eram compartilhadas e debatidas em reuniões pré-agendadas. Os temas de pesquisa foram divididos intuitivamente, conforme a afinidade do pesquisador com o assunto. No entanto, houve o cuidado para que os integrantes menos habituados a uma determinada área fossem iniciados no assunto por outro membro da equipe.

A investigação sobre inovação começou pelo levantamento das fontes bibliográficas recentes e pela análise de artigos de periódicos indexados nacionais e internacionais. Inicialmente, as buscas estavam relacionadas às últimas descobertas acerca do tema e revisou questões como técnicas de inovação, tipos de inovação, cocriação e *design thinking*. Os documentos e obras analisadas⁵² levaram à identificação de duas premissas para a inovação disruptiva: (1) a capacidade de perceber mudanças sutis na cultura lenta e antecipar cenários futuros, e (2) a criatividade. A primeira premissa identificada conduziu a estudos sobre tendências, cultura e metodologia de prospecção de cenários futuros⁵³, enquanto a segunda premissa levou a uma exploração conceitual e histórica sobre criatividade, investigando também lugares e épocas de reconhecido ímpeto criativo⁵⁴. A pesquisa de referências externas elencou lugares de destacado potencial inovador, estudando casos de cidades ou regiões ligados a altos índices de inovação empresarial ou urbana, como Medellín, Barcelona, Vale do Silício, Malta e Hong Kong. O fato de alguns membros da equipe executora estarem trabalhando ao

⁵² Entre eles: OECD (2005), Kelley e Littman (2007) Prahalad e Krishnan (2008), Brown (2010), Candi (2010), Rosen et al (2010), Frediani et al (2011), Mozota (2011), Smulders (2011), Fraser (2012), Martin e Hanington (2012), Smith (2012), Vianna (2012), para citar alguns.

⁵³ Tendo como principais fontes consultadas: McCracken (2003, 2011), Caldas (2004), Dawkins (2007), Back (2008), Kozinets (2010), Raymond (2010), Ferraro e Biody (2012) e Matthews, (2013).

⁵⁴ De Masi (2003), Goleman (2009), Ostrower (2010), Florida (2011), Johnson (2011).

mesmo tempo na criação de uma marca específica para a gestão 2012-2016 da SMCTDS, chamada Floripa Inteligente e focada na comunicação de uma intenção de projeto de cidade inteligente (*smart city*), influenciou no processo de escolha dos casos a serem estudados e facilitou a compreensão da relação mútua entre as políticas e dinâmicas urbanas e o fortalecimento de setores econômicos específicos em determinadas cidades.

O segundo eixo concentrou-se em revisar *branding* e território separadamente antes de dedicar-se ao estudo das pesquisas recentes sobre *branding* territorial⁵⁵. A primeira etapa deste eixo, além de revisar conceitos de *branding* e de DNA de marca⁵⁶, buscou identificar os principais fatores de influência sobre o comportamento do consumidor, enquanto a segunda etapa tratou de questões conceituais sobre território e cidade⁵⁷. Se inicialmente, a segunda etapa da pesquisa estava mais concentrada nas formas de apreensão da identidade da cidade, à medida que os temas *branding* e cidade foram sendo relacionados e compartilhados entre os membros da equipe foi-se delineando a perspectiva de trabalhar a criação e gestão da marca do PRI não apenas como instrumento para o desenvolvimento econômico e turístico da cidade, mas também de desenvolvimento social e cultural. Chegou-se então à exploração da aplicabilidade do conceito de desenvolvimento como expansão das liberdades reais de que as pessoas desfrutam, estabelecido por Sen (2010).

À expansão do referencial teórico sobre os principais conceitos envolvidos com o projeto, seguiu-se o resgate histórico e levantamento de dados atuais do setor de inovação em Florianópolis⁵⁸. O levantamento bibliográfico e documental e a triagem de notícias sobre o

⁵⁵ Elizagarete (2003), Anholt (2005, 2005b, 2005c, 2006, 2007, 2010), Winfield-Pfefferkorn (2005), Dinnie (2007, 2011), Kotler et al (2007), Mancini (2008), Govers e Go (2009), Moilanen e Rainisto (2009), Ashworth e Kavaratzis (2010), Bautzer (2010), Braun et al (2013), Morgan et al (2011), Pike (2011), Baker (2012), Cardoso (2013), Karavazaki (2013) e Kavaratzis (2013).

⁵⁶ Tendo como principais referências Batey (2010), Gobé (2002, 2010), Ries e Trout (2009), Holt e Cameron (2010), McCracken (2010, 2011), Kotler et al (2010), Solomon (2010), Hassenzahl (2011), Craig e Douglas (2012), Ind et al (2012), Signorelli (2012), Reiman (2013) e Wheeler (2013).

⁵⁷ Tuan (1983), Norberg-Schulz (1990), Del Rio e Oliveira (1999), Haesbaert (2004), Zeisel (2006), Jacques (2009), Lorentzen (2009), Gehl (2010), Pedrosa (2010), Araújo (2011), Bell e De-Shalit (2011), Frediani et al (2011), Jacobs (2011), Lynch (2011), Nucci (2012), Olhats (2012), Thibaud (2012), Batty (2013) e Cohen (2013).

⁵⁸ Silva (2011), Gomes et al (2013), Martins (2013), além de dados e documentos internos fornecidos pela SMCTDS, ACATE e Sapiens Parque.

setor de inovação de Florianópolis em periódicos locais e internacionais contribuiu para o esboço do que, meses depois, constituiria uma leitura diferenciada do ambiente urbano de Florianópolis. Apesar da familiaridade dos membros da equipe com a cidade, as informações recolhidas em laboratório pareciam falar de um lugar diverso, e não da mesma cidade vivenciada por eles.

A metodologia trabalhada para o reconhecimento da cidade havia sido estruturada originalmente para a apreensão das características distintivas e definidoras de ambientes corporativos. Todavia, o reconhecimento de tais características no âmbito da cidade exigem métodos e ferramentas distintas daquelas até então aplicadas. Para o reconhecimento da realidade que a pesquisa em laboratório apontava, foi realizada uma pesquisa específica acerca de modos de investigação do ambiente urbano. Esta conduziu ao emprego do design etnográfico (MARTIN; HANINGTON, 2012), adaptado da etnografia clássica. No dia 14 de abril de 2013, uma maratona fotográfica⁵⁹ deu início à pesquisa imersiva, que começou com o reconhecimento geral da área trabalhada para, em seguida, explorar cada um dos nós isoladamente.

A indissociabilidade entre a rota urbanística prevista e a malha urbana florianopolitana levou a pesquisas diversas em pontos e ações de interesse ocorridas dentro e fora do percurso da rota: lugares de concentração de empresas de tecnologia, como a porção continental de Florianópolis e a região da Lagoa da Conceição, e espaços de coworking foram vivenciados. Alguns membros da equipe também dedicaram-se a participar de eventos e ações relacionados às demandas do setor de inovação da cidade, a exemplo do evento TEDx e de encontros para discussão de métodos ágeis, Canvas e experiência do usuário.

3.2.1.2 Entrevistas

A seleção dos *stakeholders* e *opinion makers* foi feita em conjunto com a SMCTDS e o perfil dos entrevistados foi designado de acordo com sua condição de ampliar, validar ou refutar e de aprofundar as informações coletadas na pesquisa preliminar. Os *stakeholders*

⁵⁹ Dela participaram discentes, docentes e pesquisadores colaboradores do LOGO, independentemente do seu vínculo com o PRI. Seu objetivo principal estava em conhecer as especificidades dos pontos de inovação da cidade, como estes se conectam, como se dá a relação destes com o entorno e com as redes de interação social, além de formar um banco de imagens do trajeto.

selecionados para o PRI foram os representantes dos nós de inovação da cidade, responsáveis diretos por ações e empreendimentos vinculados à inovação. Como *opinion makers*, foram selecionados cidadãos representantes da população da cidade com reconhecido conhecimento e potencial de formação de opinião a respeito da marca. Buscou-se identificar os principais envolvidos com o setor de inovação da cidade e ouvi-los, de maneira a assegurar que suas expectativas e necessidades fossem conhecidas e levadas em consideração durante o processo, no intuito de encontrar um equilíbrio de forças e minimizar impactos negativos na sua execução.

Foram realizadas 21 entrevistas entre março e novembro de 2013⁶⁰ com o auxílio de um questionário semiestruturado (APÊNDICE A) e com duração média de 1 hora. O questionário adotado, apesar dos pontos comuns, buscava também captar as impressões individuais de cada entrevistado em relação às áreas de inovação e tecnologia em Florianópolis. Além disso, foram verificadas as percepções de cada um dos entrevistados quanto às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a marca em questão poderia enfrentar. Todas as conversas foram gravadas, transcritas e, de acordo com os envolvidos, selecionadas e documentadas as argumentações de maior relevância para o projeto.

Entendendo que cada habitante e cada possível visitante tem seu papel de influência e formatação das características da cidade, e na inviabilidade de ouvir cada uma das pessoas direta ou indiretamente envolvidas com a configuração da imagem urbana de Florianópolis, a equipe do projeto decidiu proporcionar a interatividade dos demais sujeitos do processo por meio da disponibilização de canais de contato (página em redes sociais, site e blog) e do incentivo à participação efetiva da comunidade no projeto. Todas essas ações, somadas à pesquisa preliminar, resultaram em um conjunto de informações que formaram a base conceitual⁶¹ para a análise realizada na etapa seguinte.

Foi constatado um claro bloqueio ao termo “inovação”: excetuando-se aqueles dirigentes de instituições diretamente ligadas ao setor de inovação, as pessoas consultadas, em geral, diziam não perceber a si mesmos como parte integrante do cenário apresentado. O próprio conceito ao qual a palavra inovação remete era de pouco conhecimento

⁶⁰ Disponíveis para consulta nestes endereços eletrônicos:
<<http://www.venhainovarcomfloripa.com.br>>
<http://issuu.com/logoufsc/docs/revista3_final/17?e=0/7059980>.

⁶¹ Detalhado na página do projeto: <<http://www.venhainovarcomfloripa.com/>>.

por parte dos entrevistados, tendo em geral entendimento limitado a produtos desenvolvidos por setores de alta tecnologia.

Entre as pontuações favoráveis mais recorrentes em relação ao ambiente interno estavam: a tecnologia apresentar-se como setor de maior renda na cidade; a presença de diversas instituições de PDI, universidades, incubadoras e parques tecnológicos; o interesse público e privado na institucionalização e promoção da inovação; o reconhecimento da cidade como amigável e dinâmica, dotada de elevada qualidade de vida e espaços adequados para a promoção de eventos; o alto nível tecnológico das empresas e o expressivo número de empregos na área de tecnologia; a capacidade de conectividade; e a diversidade cultural e efervescência criativa. Os fatores de influência negativa à marca relacionados ao ambiente interno (fraquezas) apontaram para: um possível vínculo da marca a gestões e partidos; o desconhecimento da população quanto ao perfil inovativo da cidade; infraestrutura urbana, turística e de lazer precária e insuficiente; o alto custo de vida da cidade; um gargalo no setor de tecnologia no que diz respeito à mão-de-obra qualificada e incentivos públicos; e os problemas de transporte e mobilidade urbana.

Quanto ao ambiente externo, foram identificadas como oportunidades: a possibilidade de integrar e unificar informações, gestores e instituições de inovação; a promoção de atividades de cocriação; a realização e direcionamento de eventos para a área da rota e de eventos inaugurais do percurso; dar destaque às particularidades da cidade e as diferenças dela para as outras “capitais da inovação”; o aproveitamento do turismo de veraneio para a difusão da rota; e o uso da rota para implementação de projetos-piloto. Como ameaças, os principais fatores elencados foram: a imagem consolidada de Florianópolis como cidade para turismo de veraneio, obscurecendo suas demais características; um possível não entendimento das dinâmicas e demandas internacionais quanto ao setor de tecnologia ou mesmo um cenário de recessão; e a perda de credibilidade e descontinuidade da marca por poder vir a ser vinculada a partidos e gestões ou por uma representação inadequada da identidade local.

Estes dados formaram uma relação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, disponibilizadas na íntegra no APÊNDICE B.

3.2.1.1 Análise SWOT

A Análise SWOT do PRI foi dividida em dois momentos: (1) foram verificadas as capacidades internas e externas de Florianópolis como polo de inovação; e (2) estas capacidades foram então cruzadas de maneira a obter pontos estratégicos para o futuro da marca. Como resultado, foram delineadas as vantagens competitivas da cidade neste contexto, suas capacidades de defesa, as necessidades de orientação e seus pontos de vulnerabilidade, explicados no diagrama da figura 8.

Figura 8: Cruzamentos da Análise SWOT



Fonte: LOGO/UFSC (2014)

Como vantagens competitivas de Florianópolis foram pontuadas a possibilidade de integrar as informações e ações das várias instituições dos segmentos de inovação e de tecnologia, unindo interesses públicos e privados para ampliá-las, além de fazer uso delas para promover Florianópolis em âmbito local e mundial. O reconhecimento da cidade na área de tecnologia e negócios e sua qualidade de vida contribuem

para a atração de eventos ligados à Rota da Inovação de Florianópolis que venham a divulgar as instituições parceiras e seus projetos e ajudar a criar soluções inovadoras para a cidade. O ambiente reconhecidamente favorável a negócios e ao desenvolvimento de carreiras, somado à grande diversidade cultural e à efervescência criativa presente na ilha, tem um forte potencial de atrair pessoas qualificadas, empresas e investimentos. Este fato pode ser intensificado se usado o turismo de veraneio para divulgar o perfil de inovação ao turista.

Entre as capacidades de defesa, identificou-se a oportunidade de aproveitar a vocação de Florianópolis para o turismo de veraneio para a implantação de iniciativas públicas que conectem o lazer ao aspecto inovativo e tecnológico da cidade, que promovam a união do interesse público e privado sob a mesma perspectiva, e aproximem as instituições privadas e a comunidade ao Projeto Rota da Inovação de maneira que estes integrem o processo e apropriem-se da sua manutenção, reconhecendo a cidade como polo tecnológico e a rota como viés para o conhecimento (no âmbito da cidadania e do crescimento pessoal). Observa-se também o potencial de usar do perfil dinâmico e conectado de Florianópolis de modo a facilitar o acesso à informação e otimizar os processos entre cidadão e governo.

A criação da marca é vista como um agente de integração de informações das atividades em inovação e tecnologia, destinada a promover internamente e explorar o posicionamento da cidade como polo internacional de criatividade e inovação. A principal necessidade de orientação está relacionada ao cuidado para evitar que as ações conjuntas da Rota da Inovação de Florianópolis sejam vinculadas a um dado governo ou gestão, transformando-se em uma plataforma política. Suas ações devem ser implementadas e direcionadas pela própria comunidade, integrando gestores, instituições e cidadãos com objetivos comuns, fazendo uso do conhecimento gerado em centros de pesquisas e universidades para o planejamento estratégico de ações/intervenções urbanas contínuas e efetivas.

Considerou-se aspecto de vulnerabilidade o uso que se possa fazer da marca associado a ações partidárias (item recorrente nas pesquisas e entrevistas realizadas), o que pode torná-la um símbolo de responsabilidade governamental ao invés de relacioná-la ao éthos criativo da cidade. Os problemas de infraestrutura urbana – agravados na temporada de veraneio – ligados ao alto custo de vida, à intensa especulação imobiliária, à falta de conexão entre iniciativas e pessoas da cidade e à carência ou má-divulgação de ações culturais de grande impacto fragilizam ainda mais o setor de tecnologia e criatividade. A

falta de identificação de uma parcela dos cidadãos com o cenário cultural e o desconhecimento do perfil de tecnologia e inovação da cidade, bem como o estranhamento a ações cocriativas somado a uma interação limitada entre poder público e população – com raro envolvimento efetivo nos processos criativos e decisórios – enfraquece a imagem da cidade localmente e tende a prejudicar a interação e manutenção das atividades vinculadas a *branding* territorial.

Estas análises, após serem validadas com a SMCTDS, passaram a compor o conjunto de informações que foram apresentadas e debatidas durante os eventos criativos que aconteceram nos meses seguintes.

3.2.2 Eventos criativos

Evento criativo é o nome que se dá para o momento de reunião dos diferentes agentes decisores com o objetivo de pensar a essência da marca a ser criada e estabelecer o seu DNA. Ele faz parte do processo de seleção dos adjetivos distintivos e definidores da marca no qual, a fim de envolver representantes de toda a comunidade na validação de seu DNA, é aplicada a Brand DNA Tool; e resulta em um grupo muito restrito de conceitos-chave, o DNA de Marca. Esta fase gera também conceitos secundários que são posteriormente organizados em forma de diagrama para facilitar a visualização de sua interação com os conceitos do genoma. A este diagrama dá-se o nome de mapa semântico. É durante esta etapa que as características da cidade são debatidas e que o processo cocriativo é intensificado.

A Brand DNA Tool é uma ferramenta desenvolvida para guiar o processo de cocriação de valor para as marcas composta por múltiplas sessões de brainstorming (Fig. 9). A dinâmica, que foi aplicada em cada um dos eventos criativos do PRI, segue um roteiro padronizado, começando com uma revisão teórica do processo seguida de uma etapa de relaxamento - que inclui um momento de descontração, a apresentação de uma atividade lúdica e uma dinâmica de integração entre os membros dos grupos a fim de estimular a interação entre eles e ampliar a capacidade criativa dos participantes. Após esta etapa, começa então a atividade de *brainstorming*, com o objetivo de estimular ideias de forma rápida e sem inibição. São formadas equipes compostas por cinco a sete integrantes. Cada equipe tem vinte minutos para criar uma lista de, no mínimo, duzentos e cinquenta adjetivos quaisquer. Os adjetivos gerados são então compartilhados com todos de maneira que cada participante possa selecionar aqueles que, a seu ver, melhor se relacionam com cada

conceito do DNA da marca. Por fim, todos os adjetivos são colocados em post-its e expostos em um grande painel e, por meio de uma discussão entre os participantes, são escolhidos os cinco conceitos que melhor representam os fatores de diferenciação da marca em seu segmento de mercado, sendo cada um deles ligado a um dos cinco princípios estruturais do Brand DNA (conceito técnico, resiliente, emocional, mercadológico e integrador).

Figura 9: Sequência de atividades Brand DNA Tool



Fonte: LOGO/UFSC (2014)

Originalmente, o Brand DNA Process prevê um único evento criativo para a definição do DNA corporativo. Esta etapa teve que ser adaptada para o PRI, com a ampliação do número de eventos – visto que, devido à dinâmica das atividades, torna-se inviável a realização de um evento criativo com mais de quarenta participantes – e com a realização de sessões em diversos pontos da rota, com o intuito de garantir a apreensão das opiniões e percepções de uma parcela representante da diversidade cultural presente na cidade.

Além dos eventos realizados em Florianópolis, observa-se que a última edição – realizada em Belém, Pará – contou com a participação exclusiva de pessoas que até aquele momento não tivessem estado em Florianópolis, objetivando abranger parte das representações formadas acerca da cidade no imaginário da comunidade externa.

Ao todo, foram realizados dez eventos criativos entre outubro de 2013 e maio de 2014 (Tabela 1), levantando em torno de cinquenta conceitos representativos da percepção e opinião das pessoas envolvidas no processo cocriativo do PRI. Os locais de execução dos eventos e o perfil do público envolvido foi definido pela equipe executora do projeto com a colaboração da SMCTDS, tendo as datas determinadas de acordo com a maior expectativa de participação do público-alvo.

Tabela 1: Eventos criativos PRI

Data	Local	Público
16/09/2013	Sapiens Parque	Autoridades
08/10/2013	UFSC	Alunos e Professores
22/10/2013	UFSC	Alunos e Servidores da UFSC
09/11/2013	UFSC	Conferencistas do Senses & Sensibility
18/11/2013	CDI - SC	Associados CDI
13/03/2014	Câmara de Vereadores	Vereadores do Município
11/04/2014	IFSC	Alunos e Servidores do IFSC
28/04/2014	MIDI/ACATE	Empresas Incubadas
30/04/2014	Bairro Carianos	Comunidade do Carianos
06/05/2014	Nós.Vc	Profissionais Criativos
22/05/2014	CBEU - Belém -PA	Público Externo

Fonte: LOGO/UFSC (2014)

Após a realização de dois eventos criativos de baixa adesão (quarto e quinto, nomeadamente), foi percebida a necessidade de um intervalo maior de tempo até os próximos eventos de modo que a equipe pudesse se dedicar à criação e desenvolvimento de um vídeo que funcionasse como um convite à comunidade para participar do projeto. Este vídeo contou com a participação de moradores da cidade, pessoas comuns ou personagens de certo prestígio público que transitam tanto nos setores de tecnologia, quanto de artes, eventos e educação, e teve o intuito de criar familiaridade das pessoas com o projeto. O período prévio ao lançamento do vídeo foi marcado pela intensificação das ações de divulgação/comunicação do projeto nas mídias, tendo uma maior frequência nas postagens do blog do projeto e das chamadas e posts na página do PRI na rede social Facebook.

Com exceção do primeiro evento criativo que seria realizado no ano de 2014, marcado para o dia 13 de março e não realizado por falta de quórum⁶², avalia-se que a resposta à intensificação das ações de mobilização foi positiva. Ainda assim, a falta de veiculação da campanha a mídias de maior poder de difusão manteve o conhecimento a respeito do projeto e, conseqüentemente, a participação da comunidade nos eventos, restrito a poucos participantes além daqueles públicos com os quais a equipe conseguiu contato direto. A imprensa em geral mostrou-se pouco aberta à divulgação das ações menores⁶³ do projeto.

Talvez a maior dificuldade do projeto tenha consistido na mobilização da comunidade a participar de seu processo criativo. Um certo grau de distanciamento era criado quando o assunto “inovação” era tratado entre a comunidade, o que levou a equipe a ir mais a fundo na conceituação do termo durante os eventos criativos, falando sempre das bases para a inovação: conhecimento e criatividade.

3.2.2.1 *Formatação final e validação do DNA*

A formatação final do DNA da marca, assim como o esquema de execução dos eventos criativos, teve que ser reavaliada e adaptada para contemplar os resultados de cada um dos eventos criativos realizados. Após estudos sobre os critérios de seleção dos conceitos essenciais da marca, análise de modelos de processos de construção de marcas de cidade e ponderações sobre a legitimidade do processo cocriativo, a equipe executora reuniu *stakeholders* e *opinion makers*⁶⁴ para o estudo dos elementos levantados durante o diagnóstico e dos conceitos gerados no decorrer dos eventos criativos com a comunidade local e sua comparação com os resultados obtidos com a comunidade externa.

No dia 27 de maio de 2014, foi estabelecida uma análise criteriosa das propostas de DNA anteriormente gerados, chegando ao código genético definitivo da inovação presente em Florianópolis, apresentado na figura 10. A realização deste estudo, além de garantir a

⁶² Este evento foi organizado pelo então presidente da câmara de vereadores de Florianópolis e, mesmo com a convocação de todos os vereadores, apenas um deles compareceu.

⁶³ Por “ações menores” entenda-se aquelas ações em que havia pouca ou nenhuma presença de representantes políticos da cidade.

⁶⁴ Entre eles, integrantes do Conselho Municipal de Inovação, membros de associações de moradores e da comunidade acadêmica local.

continuidade do processo cocriativo, simbolizou o início do envolvimento efetivo dos futuros integrantes do comitê gestor da marca nas decisões relacionadas ao projeto.

Figura 10: Formatação final do DNA do PRI



Fonte: LOGO/UFSC (2014)

O componente técnico do DNA de marca refere-se à principal funcionalidade que o “produto” da marca tem a oferecer. Com relação ao conceito Técnico (aquilo que a cidade realmente entrega ao setor de inovação) o ambiente criativo existente em Florianópolis foi percebido como ferramenta fundamental para seu setor de inovação. O setor de alta tecnologia existente hoje na cidade tem uma raiz comum: o desejo de permanecer na ilha. Em entrevista com empresários locais, foi delineado um perfil do empresariado local. Em geral, os donos das grandes empresas ali instaladas tinham vindo do interior do estado, ou de outras partes do país, para estudar. Finalizados os estudos, a economia local permitia duas atividades principais: o setor de serviços para o turismo, extremamente sazonal, ou o serviço público, que foi tendo suas vagas gradativamente limitadas. A aliança da tecnologia ao talento os permitia continuar vivendo em um lugar culturalmente diversificado, com grande fluxo de pessoas, no qual era possível viver de modo semianônimo com maior facilidade. Esse exemplo ilustra como as três condições para a criatividade propostas por Florida (2011) – tecnologia, talento e tolerância – são, historicamente, observados em Florianópolis.

O fator de resiliência do Brand DNA está relacionado à capacidade de flexibilidade e adaptação da marca a mudanças de cenário (cada vez mais frequentes e substanciais) sem perder sua essência, ou seja, deve ser capaz de atualizar-se constantemente e reagir de maneira autêntica diante de adversidades. O conceito escolhido para definir o caráter de resiliência da marca de inovação de Florianópolis é a sustentabilidade. Embora a cidade ainda sofra as consequências de um desenvolvimento pouco planejado, ela foi classificada pelo Instituto Brasileiro de Geografia Estatística como a terceira colocada entre as cidades brasileiras detentoras dos melhores Índices de Desenvolvimento Humano (IBGE, 2013) e considerada pela Organização das Nações Unidas a capital com a melhor qualidade de vida do Brasil (ONU, 2012). Além disso, o perfil de uma parcela significativa da população da cidade é caracterizado pela adoção de estilos de vida alternativos, orientados para um maior contato e cuidado com a natureza e para a construção de uma sociedade igualitária e consciente de seus processos históricos. Isto pode ser percebido com a identificação de diversas e diferentes “tribos urbanas” e de uma forte organização política de grupos minoritários.

O elemento emocional representa a característica presente na interação entre o público e a marca, capaz de estabelecer conexões simbólico-afetivas. Tratando-se de uma marca territorial, este fator demonstra a emoção predominante na experiência de cidade que é proporcionada ao indivíduo. O conceito emocional que marca Florianópolis é sua qualidade de ser inspiradora. Seu ambiente construído somado ao ambiente natural, à miscigenação cultural, às oportunidades de aprendizado, trabalho, lazer e vida noturna e à abertura às diferenças faz da cidade um espaço plural, envolvente e estimulante, propício para a observação e experiência de diferentes vivências.

O fator mercadológico representa a qualidade de venda ou de consumo para um bem ou serviço, ou seja, como a marca irá se apresentar ao mercado. Tratando-se da criação e gestão de uma marca territorial, este fator representa a imagem estratégica pela qual essa cidade será divulgada para seus públicos, responsável por estimular um senso de valorização e pertencimento de sua comunidade local (público interno) e por garantir uma vantagem competitiva em relação a outras cidades em termos de atração de pessoas, capital e investimentos (público externo). O DNA apreendido indica que Florianópolis deve ser divulgada pelo conceito “Globalizada”. Esta indicação deve fortalecer um novo posicionamento da imagem da cidade tanto para o público externo, mostrando nacional e internacionalmente que Florianópolis está

sendo preparada para ser ponto de convergência de diversas redes, sejam elas tecnológicas, econômicas ou culturais; e voltando especial atenção à comunidade interna, despertando-a, preparando-a e conectando suas várias parcelas às dinâmicas do desenvolvimento local.

Os quatro elementos formadores do DNA de Marca devem trabalhar em conjunto, sendo combinados e recombinados. O conceito integrador interfere na forma de cada um dos quatro conceitos agir em função do outro, de modo a garantir a autenticidade da gestão dessa marca. Um novo e efetivo posicionamento para as redes criativas e inovadoras de Florianópolis deve recorrer à sua qualidade de “colaborativa”. Esta condição, cuja influência pode ser percebida em cada um dos demais conceitos, foi eleita como o conceito-chave para aproximar e estabelecer também os vínculos entre os atores de inovação, gestores governamentais, instituições culturais, empresas e cidadãos.

A definição dos conceitos representativos da inovação em Florianópolis orientou a geração de estratégias de marca de maneira a valorizar as potencialidades locais e contribuir para a neutralização de suas fraquezas e o aproveitamento efetivo de seus pontos fortes no sentido de criar uma identidade visual e estratégias de ação que comuniquem adequadamente suas características essenciais.

3.2.3 Construção do DNA

A construção do DNA consiste na organização e elaboração de uma biblioteca visual e textual das informações coletadas nos eventos criativos. Essa atividade tem como proposta facilitar a imersão, interação, registro, análise e avaliação dos dados recolhidos e do código genético identificado. Propõe também estimular a geração de ideias e permitir que a equipe consiga levar em consideração todas as informações obtidas dentro de um contexto mais amplo, contribuindo para a fundamentação das escolhas em relação ao projeto e para o desenvolvimento seguro e bem direcionado de sua temática.

Além da funcionalidade prática e estética, a marca tem a tarefa de transmitir um significado que comunique as ideias e conceitos relacionados com aquilo que representa. A construção do DNA deve garantir que os signos presentes no imaginário de seu público alvo não sejam negligenciados. Para tanto, após a formatação do DNA da marca é feita a indicação dos elementos componentes do mapa semântico da marca e as diretrizes para sua elaboração para, em seguida, realizar a coleta de referências visuais que vão compor o painel semântico.

A semântica diz respeito à exploração do significado das coisas. O mapa semântico trabalha a ordenação dos conceitos (adjetivos) gerados ao longo dos eventos criativos, enquanto o painel semântico traduz os conceitos presentes no DNA da marca em imagens, buscando afunilar a transmissão da informação ao representar visualmente as emoções contidas nestes conceitos (BAXTER, 2011). A intenção é de que, à medida que a construção do mapa e do painel semântico avança, a ligação entre cada uma das peças torne-se mais clara e suas mensagens tornem-se mais objetivas, aprimorando o processo de investigação e facilitando o trabalho da equipe executora. Objetiva-se, ainda, perceber o vínculo entre os adjetivos e conceitos presentes nestas ferramentas e contribuir para uma melhor visualização estratégica relacionada às características da marca.

Ao final dessa etapa, acontece a análise comparativa entre os dados gerados nos eventos criativos realizados e os resultados obtidos no evento de validação do DNA da marca, seguida por uma segunda análise que relaciona os dados gerados para a conceituação da marca e o referencial bibliográfico levantado.

3.2.3.1 Mapa semântico

O mapa semântico, originalmente formado a partir dos adjetivos citados durante as sessões de brainstorming, sofreu alterações quando aplicado ao PRI. Os adjetivos citados durante cada evento criativo passaram por uma primeira triagem, que gerou o DNA do projeto segundo cada evento. Em seguida, todos os DNA's gerados nos eventos criativos passaram por uma segunda triagem que gerou o DNA final. Embora internamente tenham sido analisados cada um dos conceitos propostos, o mapa semântico foi composto com base na opinião de todos os integrantes da equipe executora, e foram incluídos apenas aqueles conceitos discutidos e escolhidos, consensualmente.

A criação do mapa semântico [Figura 11] possibilitou visualizar a relação de todos os adjetivos gerados nos dez eventos criativos realizados pelo PRI, e contribuiu para a leitura e a interpretação das impressões mais pregnantes acerca do ambiente florianopolitano e dos significados contidos nelas.

Observe-se que o seu objetivo principal é exibir através de representação gráfica a conexão entre os conceitos chave secundários, citados pelos participantes, e o DNA final validado.

Figura 11: Mapa Semântico



Fonte: LOGO/UFSC (2014)

A revisão dos conceitos gerados nos eventos criativos identificou qualidades recorrentes no imaginário dos diferentes grupos consultados. Os termos conectada, dinâmica, multicultural, receptiva e sustentável apareceram, cada um, duas vezes no DNA gerado. Colaborativa apareceu três vezes e inspiradora, quatro. O termo criativa integrou o DNA resultante de seis dos dez eventos realizados.

Vale ressaltar que a questão da conexão, além de compor o DNA resultante de dois eventos como “conectada”, foi discutida e atribuída ao conceito integrador do código genético definido no segundo evento, porém, com o adjetivo “conectável”, que responde, principalmente, à identificação de questões carentes de intervenção, mas com alto poder de impacto se desenvolvidos estrategicamente e adequadamente. A diversidade presente na cidade aparece nos termos diversificada, multicultural, multifacetada e plural, e seu ambiente acolhedor é traduzido nos conceitos amigável, humanizada, receptiva, interativa, acolhedora e conectada. Atraente, bela, vibrante, estimulante, simples, mágica e colorida remetem às diferentes percepções que a cidade é capaz de imprimir em quem a vivencia. E os adjetivos dinâmica, inovadora, flexível, versátil, tecnológica e conectada contribuem para o entendimento das qualidades percebidas nas redes de inovação locais.

3.2.3.2 Painei semântico

A construção do painei semântico orienta o processo criativo da linguagem visual da marca ao traduzir os conceitos do DNA apreendido em signos visuais. Originalmente, após o evento criativo, os participantes enviam imagens que servem para a construção deste como forma de apoio visual reforçando os conceitos da marca. Com a adaptação da dinâmica dos eventos criativos para o PRI, o processo de transformação do conceito em informação visual também precisou sofrer alterações. Se em sua versão corporativa o Brand DNA Process prevê o envio de imagens simbólicas do DNA apreendido imediatamente após o [até então único] evento criativo, no caso do PRI a captação teve que aguardar até a conclusão de todos os dez eventos criativos e a validação do DNA final.

Imediatamente após a concepção do DNA final, procedeu-se a elaboração e divulgação de textos explicativos de cada um dos conceitos e a uma intensa campanha nas mídias sociais e por e-mail para que os participantes e demais membros da comunidade contribuísse com a construção da marca enviando imagens representativas de cada um dos conceitos validados. Já na primeira fase do processo, a coleta de dados, a equipe encontrou dificuldades: a resposta à campanha de envio de imagens – que era feita por meio de uma plataforma elaborada especificamente para o projeto – foi baixa e poucas das imagens recebidas tinham qualidade/resolução suficiente para compor o painei. Após uma segunda tentativa de mobilização – e consequente extensão do prazo para envio de imagens – a equipe decidiu completar a seleção de imagens internamente.

Apesar das adaptações para o desenvolvimento do painei o formato original do painei foi mantido. Três imagens representantes de cada conceito do DNA foram utilizadas para sua composição, representando a multiplicidade de percepções e experiências possíveis ligados a cada conceito [Fig. 12].

O estudo dos elementos (formas, padrões, repetições, cores...) das referências visuais presentes nesse painei servirão tanto para o posterior desenvolvimento dos elementos de composição da marca gráfica do projeto quanto para orientar o posicionamento e gestão da marca como um todo.

Figura 12: Pannel semântico PRI



Fonte: LOGO/UFSC (2014)

3.2.4 Benchmarking

A etapa de *benchmarking* consiste em analisar as melhores práticas do mercado e traduzi-las em uma interpretação que contribua para um desempenho de excelência da marca em relação a questões específicas. A metodologia Brand DNA Process realiza o *benchmarking* com base em cada conceito definido para o DNA da marca, que não implica necessariamente na análise de empresas de atividade semelhante à qual o projeto se refere.

A identificação dos casos para análise foi feita em uma sessão de *brainstorm*, e os casos foram distribuídos para pesquisa de acordo com a afinidade de cada membro da equipe com a marca pesquisada. Para o conceito “criativa” foram designadas as marcas Google e Rosenbaum Design; para o conceito “sustentável”, as marcas Unilivre e UNESCO; para “inspiradora”, TED e o Instituto Inhotim; para “globalizada”, Coca-Cola e Oscar Niemeyer; e para o conceito integrador, “colaborativa”, foram escolhidos o Google Street Art Project e o IBOPE.

O *benchmarking* iniciou no mês de junho de 2014. Àquela altura, as pesquisas sobre a relação entre inovação, cidade e marcas

territoriais já haviam indicado que o fortalecimento de uma marca de cidade estava diretamente ligado ao estabelecimento de políticas voltadas para o desenvolvimento de uma atmosfera estimulante, implicando em repensar a dinâmica de interação entre seus diferentes atores. Assim, tão importante quanto o reconhecimento das melhores referências de marcas que refletissem os adjetivos criativa, sustentável, inspiradora, globalizada ou colaborativa, era explorar políticas empregadas em outras cidades que tivessem resultado no desenvolvimento efetivo da inovação nelas. Assim, optou-se por incluir um estudo de ações e processos implementados em duas cidades referência em inovação: Medellín e Barcelona.

As pesquisas sobre Medellín e Barcelona deveriam atentar para o que acontece de inovação dentro destas cidades (podendo ser científica, tecnológica, social ou mesmo cultural); para a forma como se dão as conexões no lugar (como se dá a ligação entre o local e o global, o que é feito em relação à mobilidade, criação de espaços públicos vivos, inclusão social e digital); se e como a identidade local é promovida e como se dá a atração/permissão de diferentes estilos de vida (abertura à auto expressão, democracia, presença de boêmios e movimentos minoritários); a presença e grau de importância de universidades; e as ações tomadas no sentido de estimular pesquisa, desenvolvimento e inovação em ciência, cultura e sociedade. Estes critérios foram selecionados com base nas observações de Florida (2011) sobre os 3 T's da cidade criativa.

3.2.4.1 Google

A pesquisa sobre a marca Google [Fig. 13], empresa multinacional que oferece serviços para a internet, apontou para o foco no funcionário (público interno) e o estímulo de suas capacidades individuais. Para garantir que as ideias e serviços prestados pela empresa antecipem as necessidades e desejos de seus usuários, a Google investe na manutenção de um ambiente onde a criatividade possa ser explorada e o funcionário se sinta liberto e inspirado para trabalhar.

Não limitado ao espaço físico, este esforço está também na cultura e nos valores da empresa. A Google promove ações de apoio à diversidade e inclusão, como, por exemplo, o *Woman@Google* que proporciona bolsas de estudos para o avanço das mulheres em suas carreiras. A empresa também investe em pesquisas para saber o que

motiva seus funcionários, procura ouvir sua opinião em reuniões gerais e promove um ambiente colaborativo e criativo.

Figura 13: Marca gráfica Google e doodles



Fonte: Google Doodles (2015)

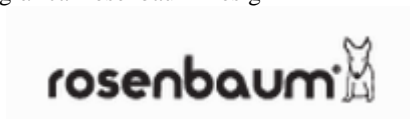
Sugere-se o estudo aprofundado e a verificação da adaptabilidade das estratégias de criação do *éthos* criativo da Google para aplicação em escala urbana, tomando suas ações como exemplo para o estabelecimento de estratégias de identificação da pluralidade presente em Florianópolis, de conscientização e promoção do respeito às diferenças e de estímulo às trocas sociais. A disponibilização de tecnologias emergentes ao seu público interno e o incentivo à conexão destes ao público externo é modelo para a resolução de problemas, validação de projetos, prospecção de tendências e identificação de oportunidades de desenvolvimento. Da mesma forma, a maneira como a empresa faz uso de estratégias para o resgate da memória e geração de empatia com sua audiência externa é referência para o PRI.

3.2.4.2 Rosenbaum Design

Rosenbaum Design [Fig. 14] é o escritório de Marcelo Rosenbaum e de Adriana Benguela, que trabalham com o que chamam

de “design essencial”, uma forma de observar uma cultura e potencializar seus valores efetivos, transcendendo o objeto, recriando formas e conectando pessoas. Os trabalhos realizados pelo escritório têm como característica a brasilidade e o uso criativo do design como ferramenta de mudança social. Por meio do Movimento A Gente Transforma, sua marca trabalha com o intuito de inserir o artesanato no mercado da decoração, valorizando e difundindo manifestações preservadas da cultura brasileira nacional e internacionalmente.

Figura 144: Marca gráfica Rosenbaum Design



Fonte: Website oficial Rosenbaum Design (2015)

O escritório é referência em reunir agentes institucionais e comerciais e atuar em parceria com comunidades tradicionais do interior do Brasil para a criação de coleções autênticas, esteticamente avançadas e que valorizam o design de raiz através de elementos e conceitos que representem o principal traço criativo das comunidades com as quais trabalha. Seus projetos resultam em uma fusão entre o contemporâneo e a memória, trabalhando a cultura brasileira em suas dimensões simbólica, econômica e cidadã.

O estudo da marca Rosenbaum Design recomenda o uso do modelo de atuação de Rosenbaum no sentido de aproveitar as potencialidades do patrimônio material e imaterial local e inovar na forma de apresentar seu produto ao mercado e de inserir a mão-de-obra ociosa local em um processo de cocriação de valor e de resgate e perpetuação das tradições ilhãs.

3.2.4.3 UNILIVRE

A UNILIVRE - Universidade Livre do Meio Ambiente [Fig.15] está entre as primeiras instituições brasileiras a inserir em diversos segmentos da sociedade o ensino, a pesquisa e a educação ambiental por meio de programas de capacitação e projetos focados no interesse socioambiental. Sua sede integra um conjunto de ações da Prefeitura Municipal de Curitiba para a recuperação de áreas degradadas e fundos

de vale que resultaram no reconhecimento da cidade como “capital ecológica”. Inaugurada em 1992, situa-se no Bosque Zaninelli, e ocupa a área de uma antiga pedreira e sua estrutura física reutilizou a madeira dos antigos postes de iluminação pública da cidade.

Figura 155: Marca gráfica UNILIVRE



Fonte: Website oficial UNILIVRE (2015)

A UNILIVRE é modelo para o PRI por sua essência voltada para o cuidado com o ambiente natural. Seus programas e atividades, assim como, a sua história sugerem à condição de resiliência do PRI que suas estratégias e ações sejam estudados e executados com base em ideias que favoreçam o reuso e a renovação das singularidades de Florianópolis, ligando meio ambiente, cultura e sociedade. Sugere também que o PRI usufrua da qualidade de lugar de Florianópolis e do éthos presente na cidade para criar projetos que mobilizem sua população no sentido de desenvolvê-la intelectualmente e prepara-la para sustentar e gerir modos de vida inteligentes.

3.2.4.4 UNESCO

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura – UNESCO – atua em 193 países com o propósito de garantir a cultura da paz e promover o desenvolvimento mundial através de assistência aos países na busca de soluções para os problemas que afrontam as sociedades nas seguintes áreas: Educação, Ciências Naturais, Ciências Humanas e Sociais, Cultura, Comunicação e Informação.

A UNESCO [Fig. 16] atua na área das Ciências Humanas e Sociais com foco em disseminar o conhecimento e promover a cooperação intelectual, a fim de propiciar transformações sociais ligadas aos valores universais de dignidade humana, justiça e liberdade. Na área

da Cultura, desenvolve atividades com o intuito de preservar o patrimônio cultural dos países, promover o diálogo entre as diferentes culturas e civilizações, assim como, elaborar e aplicar instrumentos normativos de âmbito cultural.

Figura 166: Marca gráfica UNESCO



Fonte: Website oficial UNESCO (2015)

Compete ao PRI pensar e agir sobre Florianópolis como reflexo da identidade e das ideias criativas de sua sociedade. As ações de estímulo à cultura e à criatividade como meio de desenvolvimento sustentável e igualitário tomadas pela UNESCO, somadas ao estímulo do acesso universal à informação centrado nas tecnologias de informação e comunicação (TICs) são *benchmark* para o projeto. Destacam-se entre essas ações o Programa Gestão das Transformações Sociais, inserido na temática das Ciências Humanas e Sociais, que busca afrontar problemas interdependentes, como a supressão da pobreza, as migrações e a urbanização; a Convenção sobre a Proteção e a Promoção da Diversidade das Expressões Culturais na qual a UNESCO incentiva os países membros a elaborar políticas culturais que reconhecem a natureza, a identidade e os valores dos bens e serviços culturais, e as ações da Rede de Cidades Criativas, que estimulam o intercâmbio de experiências entre cidades que usam como base para o desenvolvimento a cultura e a criatividade presente no local.

3.2.4.5 TED

TED [Fig. 17] é o acrônimo de Technology, Entertainment e Design e representa uma corporação sem fins lucrativos conhecida mundialmente por sua plataforma online⁶⁵, que reúne quase 2.000

⁶⁵ www.ted.com

vídeos de conferências que tratam de novas possibilidades de repensar e agir em relação ao bem-estar social. Nascido em 1984 por influência direta do Vale do Silício, tinha, por consequência, suas talks centradas em design e tecnologia, reunindo sob a curadoria de seus organizadores grande quantidade de informações de alta qualidade que superam milhões de visualizações.

Figura 177: Marca gráfica TED



Fonte: Website oficial TED (2015)

Para ampliar sua área de abrangência, desde 2009 é promovido o TEDx, no formato de eventos regionais, com convidados específicos de cada cultura nos vários países, realizados sob a franquia TED. Apresenta-se atualmente como uma plataforma digital e humana de integração e colaboração, permitindo espaços de divulgação de ideias que façam a diferença nos vários âmbitos da vida social.

O PRI pode potencializar o desempenho da marca a ser criada tomando como exemplo a proposta colaborativa do TED⁶⁶ no sentido de gerar uma plataforma capaz de associar inspiração e colaboração, estimulando a geração de novas ideias e unindo de forma colaborativa e cocriativa gestores de instituições, representantes governamentais, empresários, comunidades e cidadãos de Florianópolis.

3.2.4.6 Instituto Inhotim

O Instituto Inhotim [Fig. 18] é um dos mais relevantes acervos de arte contemporânea do mundo e possui uma coleção botânica que reúne espécies provenientes de todos os continentes, sendo muitas delas raras. Localizado a 60 km de Belo Horizonte, na cidade de Brumadinho, possui uma área de 110 hectares visitáveis e 145 hectares de área de preservação ambiental. A idealização do Instituto começou por volta de

⁶⁶ Destaque para o "ideas.ted", espaço para o usuário contribuir com suas ideias para um mundo melhor, composto por blogs e canal notícias, playlists de vídeos, e uma seção específica com informações para a promoção de eventos TEDx pelos usuários.

1980 quando Bernardo de Mello Paz começou a construir seu acervo obras de arte contemporânea e foi aberto ao público e 2006.

Figura 188: Marca gráfica Instituto Inhotim



Fonte: Website oficial Instituto Inhotim (2015)

A estrutura do parque e seus acervos são mobilizados para o desenvolvimento de atividades educativas e sociais para variadas faixas etárias e formações acadêmicas. Com um trabalho e ambiente voltados para o estreito diálogo entre os acervos de arte e botânica, o Instituto Inhotim busca inspirar seu público a formar novas perspectivas artísticas, ambientais e de convivência, aprendendo a ver a arte de uma nova forma.

Além das formas de atuação no incentivo do desenvolvimento humano por meio de práticas artísticas, culturais e ambientais, e do compromisso firmado com o desenvolvimento de seu entorno, o Instituto Inhotim é inspiração para o PRI por sua maneira de conduzir o público à imersão em experiências distintas. É exemplo para a Rota da Inovação de Florianópolis a forma de aproveitamento da estrutura disponível é pensada com vistas à sua exploração por públicos com diferentes necessidades e interesses e acontece através de passeios organizados de modo a satisfazerem as demandas de cada um destes grupos. Pesquisas de manifestações culturais regionais e o incentivo feito a elas é outro importante trabalho desempenhado pelo Instituto. A equipe executora do PRI considerou interessante o desenvolvimento de uma iniciativa com diretrizes semelhantes, tanto por proteger as práticas culturais de Florianópolis, as quais muitas já se encontram perto do esquecimento, quanto para legitimar a cidade como um polo de cultura.

3.2.4.7 The Coca-Cola Company

A The Coca Cola Company [Fig. 19] é uma empresa americana que produz bebidas não alcoólicas, tendo como seu carro chefe o refrigerante que segue o nome da marca, Coca-Cola. Ao longo dos anos a empresa se tornou uma marca mundialmente estabelecida. Para

alcançar esse sucesso global, a empresa investe no reconhecimento do padrão de comportamento de seus distintos grupos de consumidores.

Figura 199: Marca gráfica The Coca-Cola Company



Fonte: Website oficial The Coca-Cola Company

O Projeto Rota da Inovação selecionou a The Coca-Cola Company para estudo por reconhecer diversos públicos como “clientes” de seu caráter inovador e que, assim como a empresa de bebidas citada, deve estabelecer cuidadosamente a forma adequada de comunicação com cada um destes.

3.2.4.8 Oscar Niemeyer

O arquiteto Oscar Niemeyer surge como benchmark para o conceito Globalizado devido à trajetória de sua carreira e à maneira como conseguiu unir conceitos globais a técnicas e recursos locais em suas obras arquitetônicas.

Um dos personagens mais influentes na história da arquitetura moderna e primeiro arquiteto brasileiro a vencer o Pritzker Prize, Niemeyer é mundialmente conhecido por ser o autor dos projetos dos edifícios cívicos do Plano Piloto, em Brasília (talvez a única cidade do mundo que conseguiu implantar e conservar as características do movimento moderno). De evidente apelo funcional e estético, suas obras estão presentes em países como Espanha, Argélia, Itália Venezuela e França, onde viveu durante os anos de exílio. Participou também da equipe que projetou a sede das Nações Unidas, em Nova York, e da reconstrução de Berlim, na década de 1950.

Resultado, talvez, de um currículo acadêmico que formava “engenheiros-arquitetos”, Niemeyer soube trabalhar a forma do concreto armado com maestria, e inovou ao romper com a arquitetura comercial vigente na época e lançar mão de apelos simbólicos e sensoriais em suas obras.

A forma como Niemeyer soube conjugar conhecimentos e recursos locais a uma corrente de pensamento global e sua capacidade de adaptação a diferentes cenários mantendo-se fiel a uma linguagem própria serve como referência para o Projeto Rota da Inovação. O Projeto deve ser capaz de satisfazer necessidades comuns, que podem estar relacionadas tanto a questões de comunicação, migração e movimento de pessoas, e de disseminação do conhecimento, quanto a questões de comércio, transações financeiras, movimentos de capital e investimentos. Um dos fatores de impacto para melhor desenvolver sua qualidade de globalizada, é a instituição de medidas que contribuam para o aumento de seu índice cosmopolita, como o estímulo de atividades e eventos que reúnam turistas de diferentes origens e moradores a fim de aprofundar o conhecimento em torno de um interesse comum. Outra medida é ampliar sua capacidade de comunicação com os diferentes públicos, a divulgação de sua imagem e a disseminação a nível mundial de seu potencial inovador.

3.2.4.9 The Street Art Project

O The Street Art Project [Fig. 20] é uma das ações do Instituto Cultural Google, e parte da adequação de uma ferramenta de visualização panorâmica de ruas, o Street View, com o objetivo de mapear a arte no espaço urbano. O projeto, lançado no ano de 2014, tem um site próprio⁶⁷ que reúne um acervo de imagens de paredes e muros que sofreram intervenções artísticas. Este site é colaborativo e personalizado, funcionando de maneira interligada com o Google Maps, e permite ao usuário ver e pinar pontos de intervenção urbana na sua cidade, contribuindo para o mapeamento destes e para o crescimento do conteúdo disponível na plataforma. Em outra funcionalidade do site, o usuário pode cruzar informações e ter acesso a galerias de imagens de acordo com locais, estilo artístico, conteúdo ou causas e eventos específicos, espécie de mídia, data, ou ainda criar sua própria galeria de inspiração da arte urbana.

⁶⁷ <http://streetart.withgoogle.com/>

Figura 200: Assinatura gráfica The Street Art Project sobre fundo cambiante



Fonte: Website oficial The Street Art Project

A análise do Google Street Art Project indica ao PRI incorporar uma nova percepção das tecnologias integradas à cidade, encontrando formas de conexão entre os diferentes territórios e redes presentes nela. Sugere, também, a possibilidade de construir o sentido de pertencimento em seus cidadãos e incorporar o entendimento da intervenção artística urbana como a produção cultural viva de Florianópolis e como forma de reinterpretação desta por seus próprios moradores pela disposição de suas linguagens, desejos e percepções acerca do espaço coletivo.

3.2.4.10 IBOPE

O IBOPE [Fig. 21] é uma empresa privada que aplica técnicas de pesquisa sobre mídia, opinião e mercado. Atuante há mais de sete décadas, a empresa surgiu do interesse de Auricélio Penteado, proprietário da Rádio Kosmos, em saber os índices de audiência de sua emissora. A atividade colaborativa é característica do Ibope tanto em termos de estabelecimento de parcerias com diferentes empresas, institutos e startups, quanto em termos de necessidade de contato com o público que responde suas pesquisas.

Figura 211: Painel semântico PRI

IBOPE

Fonte: Website oficial IBOPE

Com essa forma de desenvolver o trabalho, o Projeto Rota da Inovação pode aprender a estabelecer vínculos com outras instituições e projetos que potencializem a sua efetividade. O IBOPE, ainda, ilustra os benefícios de fazer uso de plataformas para ouvir o que o público envolvido com o projeto tem a dizer, facilitando a identificação de necessidades de ajustes ainda em suas fases iniciais.

3.2.4.11 Medellín

A inovação em Medellín, a segunda maior cidade da Colômbia, está relacionada ao modelo de desenvolvimento urbano adotado por seus governantes nas duas últimas décadas. Em 2013, Medellín foi considerada a cidade mais inovadora do mundo pelo *The Wall Street Journal* e o *Citi*. O título se deve não tanto à questões relacionadas às chamadas TICs (Tecnologia da Informação e Comunicação), como é o caso de Florianópolis, mas na rápida melhora da qualidade de vida de seus habitantes, resultado de um modelo de recuperação social e urbanística.

Historicamente marcada pelo poder do cartel internacional de drogas, Medellín teve uma queda de quase 80% na sua taxa de homicídios entre 1991 e 2010 e uma redução de 39% na linha de pobreza. A cidade soube tirar proveito de uma série de mudanças que aconteciam nacionalmente e atingir um grau de transformação que virou referência internacional. Por meio de um urbanismo orientado para a integração, áreas até então não-planejadas e setores da cidade com maiores necessidades foram alvo de aplicação de um instrumento técnico de intervenção física e social, o Projeto Urbano Integral (UPI). Medellín buscou respostas tecnológicas, educativas e culturais para as necessidades de sua população, diminuindo a criminalidade e apontando perspectivas de futuro para seus cidadãos.

Entre os objetivos do UPI estavam o de recuperar os setores mais pobres da cidade que, até recentemente, eram dominados por grupos paramilitares ou traficantes de drogas; promover a participação dos cidadãos na construção da cidade – destaque para a construção e implementação participativa de planos de desenvolvimento local e de orçamento participativo; e trabalhar, através da Empresa de Desarrollo Urbano del Municipio de Medellín, a integração, mobilidade, governança, redução da pobreza e da violência em um mesmo projeto espacial.

A educação teve participação especial no processo de transformação como um todo, quando diversas iniciativas – dentre elas a construção de novas escolas, a remodelação das antigas, e o investimento em equipamentos culturais – foram tomadas em prol do lema “Medellín, la más educada” (Medellín, a cidade mais educada). Para tanto, a primeira medida foi elevar o orçamento da educação de menos de 3% para 25% do valor total da arrecadação municipal no início do governo de Sergio Fajardo.

De acordo com Sato (2013), o processo no qual a ideia de redesenvolvimento urbano em Medellín foi fomentada pode ser dividida em seis fases cronológicas: (1) início dos anos 80 - transformações institucionais relevantes acontecem e a preocupação com os problemas urbanos se espalha; (2) 2000-2004 - concepção da ideia do MIB; (3) 2004-2006 - planejamento acerca do MIB; (4) 2006-2008 - início dos trabalhos de construção; (5) 2008-2009 - reassentamento de pessoas nas novas casas; (6) fase pós-projeto, na qual novos projetos similares são implantados em outros lugares, e Juan Bobo (local de implementação do projeto) passa a receber visitas de locais e de turistas internacionais.

As informações coletadas apontam que a inovação em Medellín acontece com a implantação de forma pouco convencional de políticas de desenvolvimento urbano, trabalhando mobilidade, governança e inclusão social sob o viés da acupuntura urbana.

Em termos de conexão, Medellín vem trabalhando internamente no sentido de facilitar a mobilidade urbana, de prover espaços de trocas simbólicas por toda a cidade - especialmente nos lugares mais pobres, de melhorar a educação e o acesso ao conhecimento, promovendo assim inclusão social e digital. Externamente, a cidade tem mostrado grande esforço em divulgar as mudanças já conquistadas, alterando a percepção mundial em relação à ela.

Os relatos acerca da implantação dos projetos de políticas de desenvolvimento urbano pela cidade demonstram clara intenção de intervir na cidade de maneira não invasiva, ouvindo a população e respeitando as especificidades da cultura local. Além disso, o principal objetivo é integrar o desenvolvimento cultural à vida urbana da periferia ao invés de isolá-lo em bairros mais centrais e de população com maior poder aquisitivo. Contudo, Medellín ainda luta contra a atuação dos cartéis de narcotráfico e, embora diversas ações tenham sido tomadas para o aumento da segurança da população, os índices de violência são oscilantes, fato que inibe a presença de movimentos minoritários e autoexpressão na cidade.

Entre as principais ações realizadas estão a implantação de modelos alternativos de transporte público, como as escadas rolantes da Comuna 13, implementadas para facilitar o acesso às moradias da população, e o Metrocable, uma espécie de sistema teleférico que transporta diariamente 553 mil pessoas e reduz o tempo dispendido entre casa e trabalho dos habitantes da periferia.

Seguindo o modelo de acupuntura urbana implementada por Lerner em Curitiba na década de 1970, Medellín trabalhou no provimento de espaços públicos de cultura, educação e lazer. O Parque Biblioteca España (2007), por exemplo, é um complexo composto de uma biblioteca e um conjunto de pequenos espaços públicos equipados com mobiliário urbano. Por um lado, reconhecido internacionalmente e, por outro, alvo de críticas de profissionais colombianos, o projeto vem contribuindo visivelmente para a recuperação da área em seu entorno. O Parque Biblioteca León de Greiff (2011) e o Parque Biblioteca José Luis Arroyave (2006), na Comuna 13, considerada a área mais violenta da cidade até 2005, seguem a mesma lógica de revitalização urbana de seu precursor. A construção do Orquideorama (2006) trouxe nova dinâmica para o Jardim Botânico municipal, e o Centro Cultural Moravia (2007), foi o primeiro passo na recuperação da área de Moravia, por muitos vistos como o “lixão” de Medellín.

3.2.4.12 Barcelona

De formação milenar, Barcelona serve de exemplo para o Projeto Rota da Inovação como modelo de reestruturação urbana face à emergência de novas dinâmicas sociais e econômicas. Nas últimas décadas, Barcelona - que foi a primeira cidade espanhola a acolher a Revolução Industrial - vem se firmando como um dos principais centros de atividade econômica de base criativa e tecnológica do mundo, fato que culminou em seu reconhecimento como Capital Europeia de Inovação (iCapital) de 2014 pela European Commission. A regeneração urbana da cidade usou de uma abordagem baseada em desenho urbano, planejamento cultural e em redes criativas, e integrou atividades culturais nas áreas em redensolvimento ao mesmo tempo em que incentivava outras atividades nas esferas econômica, social e ambiental.

De acordo com Degen e García (2012), as transformações urbanas ocorridas em Barcelona desde a morte de Franco em 1975 e as eleições democráticas locais em 1979 podem ser divididas em três fases distintas: o período de transição democrática, o mega-projeto para os

Jogos Olímpicos de 1992, e o alinhamento da gestão cultural com novas políticas de reestruturação urbana.

Durante a primeira fase, ocorrida entre 1979 e 1985, após décadas de ditadura, o então eleito Conselho da Cidade reconstrói Barcelona em um movimento político consciente que, com base em fortes ideais cívicos, envolve as associações de moradores no traçado de novas políticas urbanas e oportuniza a construção de uma nova cultura e identidade local, expressada no desenho de espaços públicos. Essa fase coincide com um programa maior de construção de uma cidadania democrática na Espanha, que incluiu a implementação de políticas nacionais de bem-estar, favorecendo educação, profissionalização e saúde.

O segundo período de políticas urbanas de Barcelona começa com a nomeação da cidade para sediar os Jogos Olímpicos de 1992. Tal fato permitiu que a cidade, que já vinha de um processo de renovação física, passasse a ter os recursos (nacionais e regionais) para financiar os projetos públicos de grande escala, como a renovação da área beira-mar, melhoria das infraestruturas de transporte e comunicação, e a distribuição de novos equipamentos públicos pela cidade. Ao mesmo tempo, o departamento de planejamento do Conselho da Cidade garantiu a reestruturação da cidade através de três estratégias arquitetônicas específicas: a conservação seletiva de edificações históricas no centro da cidade; o desenvolvimento de uma arquitetura icônica, dando oportunidade para os profissionais locais deixarem suas marcas pela cidade; e a abertura da cidade para o mar.

Na terceira fase, de estratégia cultural, parcerias público-privadas e crescimento econômico (1995-2008), o plano global da cidade começa a se fragmentar. É dado um ímpeto mais forte para uma administração orientada para a competitividade. Parcerias público-privadas são feitas para financiar o redesenvolvimento de áreas industriais obsoletas (como Poblenou). A cultura ganha uma função específica no desenvolvimento da cidade e lança Barcelona como uma economia do conhecimento ao atuar em três temas centrais: propriedade intelectual e promoção da criação artística; direito de acesso à educação cultural e artística; e direito de participação cultural, envolvendo a promoção do diálogo intercultural. Parte da mudança nas políticas culturais da cidade (antes voltadas para a promoção de uma identidade local e agora com um foco maior em integração intercultural) se deve a uma progressiva mudança na sua demografia, movida pelo aumento do número de imigrantes.

Entre as iniciativas que tornaram seu potencial inovador tão evidente está a criação do 22@, um distrito empresarial que transformou o antigo bairro industrial de Poblenou em um laboratório urbano a céu aberto e que demarca uma concentração espacial de novas atividades econômicas dentro da cidade. Seu sistema de funcionamento promove a economia da cidade tendo como referência os ativos e habilidades locais e ativa uma série de dinâmicas que geram desenvolvimento a nível regional e nacional. Nesta área, empresas e instituições são autorizadas a testar novas tecnologias ligadas a infraestrutura urbana para verificação de necessidade de melhorias antes de serem extendidas para outras áreas da cidade.

Para Bakici et al (2013), Barcelona também inova ao introduzir o uso de novas tecnologias de maneira a aproximar a cidade dos cidadãos, trabalhando políticas urbanas para a conexão em diferentes níveis: é referência em criação de aplicativos mobile como facilidades para os cidadãos; tem uma longa trajetória no sentido de promover espaços públicos de trocas simbólicas; vem trabalhando urbanisticamente a integração das diferentes classes sociais, antes segregadas pelo Plano Cerdá; utiliza diferentes modalidades de transporte a fim de melhorar as condições de mobilidade urbana (entre eles o VLT, o Bicing - sistema público de bicicletas, a melhoria dos passeios para pedestres e ciclovias, entre outros); tira proveito de sua posição geográfica para atração de turistas; através da implantação de medidas de estímulo ao desenvolvimento de novas tecnologias, a cidade tende a se conectar de forma a melhorar ativos locais e inovações endógenas a fim de atualizar seus sistemas locais dentro das redes globais de competitividade.

Desde a primeira fase de sua reestruturação urbana, Barcelona desenvolveu e implanta conscientemente projetos de promoção da identidade local, de trocas interculturais e de abertura para o surgimento de diferentes estilos de vida. A ênfase está na promoção de atividades culturais e cívicas em zonas menos desenvolvidas da cidade, com o intuito de aproximar os cidadãos e fortalecer a identidade cultural da cidade.

Apesar de ser usado como referência pelo mundo todo, o modelo de estratégia de regeneração urbana de Barcelona é bastante controverso. Uma das mais fortes críticas observadas em fóruns de discussão voltados para o urbanismo, como o This Big City⁶⁸, em

⁶⁸ Webpage: www.thisbigcity.net

relação ao processo de desenvolvimento urbano recente em Barcelona está relacionado à verticalização da tomada de decisões. A população local reclama por não ter sido ouvida nos processos decisórios, e aponta a gentrificação como um dos mais graves problemas sociopolíticos causados pela especulação imobiliária que a valorização e “modelização” da imagem da cidade causou recentemente. Outro ponto de crítica está relacionado aos critérios de seleção das obras arquitetônicas preservadas, mais representante da elite burguesa do que propriamente da memória coletiva da cidade.

Pode-se considerar que o exemplo da cidade catalã representa mais uma experiência urbana em termos de governança e de mudança em termos de política de desenvolvimento territorial do que um “padrão urbano” que possa ser adaptado ou transferido diretamente para o contexto de Florianópolis. As políticas de revitalização urbana da cidade de Barcelona que tratam especialmente a questão do direito de acesso à cidade e de facilitação da conexão entre as pessoas podem ser exploradas mais detalhadamente com vistas à adequação para a realidade florianopolitana.

3.2.5 Recomendações do processo

As recomendações do processo reúnem o conjunto de indicações apreendidas durante toda a fase de pesquisa preliminar e a aplicação do Brand DNA Process e orientam todas as demais etapas que compõem a TXM Branding. Ela inclui tanto as recomendações do DNA quanto as demais observações feitas quando confrontado o DNA com a investigação como um todo. Esta etapa foi desenvolvida e validada durante os meses de julho e agosto de 2014. À sua apresentação interna seguiu-se a validação com a SMCTDS.

As primeiras discussões do processo identificaram a necessidade de pensar a criação e gestão da marca do PRI como fomentadora do desenvolvimento endógeno de Florianópolis, atraindo olhares externos em decorrência de um ambiente interno estimulante e receptivo, baseando-se em sua legitimidade cultural, seus ideais e de suas políticas externas e internas como um todo. Da mesma forma, a percepção da criatividade como base para o surgimento de boas ideias surgiu logo no início da pesquisa e a pertinência de seu estímulo para o fomento da inovação dentro da cidade passou a orientar todas as demais atividades do grupo. Logo, o modelo de desenvolvimento urbano

chamado de “cidade criativa”, sua filosofia e técnicas para a criação e estímulo de um *éthos* criativo na cidade, em meio aos estudos sobre diversas políticas urbanas atuais – incluindo a “*smart city*” e a “cidade para pessoas” –, apresentou-se como o mais adequado para atender ao propósito e às demandas iniciais do PRI – o fomento da inovação e a atração do turismo de negócios – tanto em termos de desenvolvimento da cidade quanto em termos de comunicação da sua imagem junto aos públicos identificados.

As entrevistas e conversas informais mostraram o setor de inovação como resultado de um desejo primário de “querer ficar” na cidade aliado à presença de talentos (e de instituições formadoras de talentos) e de um ambiente altamente favorável à disseminação, adaptação e exaptação de boas ideias. Conforme anteriormente apresentado, as características da qualidade de lugar de Florianópolis coincidem com as três condições para a criatividade propostos por Florida (2011) – tecnologia, talento e tolerância, sendo que o uso estratégico destes fatores, que intuitivamente já vinham sendo propulsores do setor de alta tecnologia local, tende a fomentar os demais setores de importância para o desenvolvimento da cidade como um todo, como a educação, a cultura, a saúde, o turismo e a infraestrutura.

A marca gerada deve ser o elemento simbólico do ambiente colaborativo presente em Florianópolis, de modo a estimular uma cidade cada vez mais inovadora, que consiga desenvolver-se de maneira sustentável, preservando suas características naturais, sua história e a cultura e qualidade de vida de seus habitantes, emocionando e inspirando seu povo e visitantes. Isso culmina na caracterização e percepção da oportunidade de posicionar-se com base em sua condição de espaço de integração, criatividade, lazer e trocas sociais e culturais, envolvente e globalizado, que trabalha com afinco na formação e atração de talentos, estímulo da criatividade e desenvolvimento de tecnologias. Os objetivos estratégicos ligados aos conceitos do DNA de marca foram delineados em resposta às necessidades identificadas no início do projeto e à necessidade percebida de mapear informações geográficas, culturais e emocionais, filtrar dados e cruzar informações, e conectar pessoas, instituições e espaços. Cada ação tomada pelo PRI nas etapas seguintes – eXperience e Manage – deve buscar constantemente reforçar os apontamentos apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Objetivos estratégicos por conceito do DNA

Conceito	Ação Estratégica
Técnico Criativa	<ul style="list-style-type: none"> - valorizar e difundir manifestações da cultura e tradição local; - reposicionar a cidade e inserir a mão-de-obra ociosa local em um processo de cocriação de valor para o mercado; - aproveitar a miscigenação de culturas para fomentar seu potencial criativo;
Resiliente Sustentável	<ul style="list-style-type: none"> - mobilizar e educar os cidadãos das comunidades; - disseminar o conhecimento e promover a cooperação intelectual; - estimular o desenvolvimento de meios de comunicação independentes; - promover acesso universal à informação, centrada nas tecnologias de informação e comunicação (TICs);
Emocional Inspiradora	<ul style="list-style-type: none"> - criar e fortalecer espaços de pesquisa e desenvolvimento criativo; - fomentar eventos culturais segmentados aos interesses mapeados com o público; - gerar políticas públicas municipais de incentivo aos talentos universitários; - revitalizar e humanizar os espaços urbanos naturais, promovendo cultura gratuita em espaços públicos;
Mercadológico Globalizada	<ul style="list-style-type: none"> - conjugar conhecimentos e recursos locais às correntes de pensamento global; - usar de sua capacidade de adaptação a diferentes cenários, preservando a cultura local; - estimular atividades e eventos que reúnam turistas e moradores para o desenvolvimento de uma cultura rica e aberta ao novo; - divulgar a imagem de Florianópolis como cidade criativa a nível mundial;
Integrador Colaborativa	<ul style="list-style-type: none"> - gerar uma plataforma que una, de forma colaborativa e cocriativa, os gestores de instituições, representantes governamentais, empresários e as comunidades de cidadãos de Florianópolis, aproximando iniciativas públicas e privadas; - proporcionar o mapeamento e análise de informações, pesquisar, mapear e incentivar as manifestações culturais regionais; - integrar os espaços físico e virtual de modo a facilitar a vivência dos moradores e visitantes e de difundir a tecnologia produzida localmente; - estimular a reinterpretação da cidade por seus próprios moradores, na disposição de suas linguagens, desejos e percepções a cerca de seu próprio espaço e de sua ação em relação a ele; - criar vínculos com instituições e projetos que potencializem a cidade criativa

Fonte: LOGO/UFSC (2014)

Tendo em vista que o projeto irá disseminar a imagem simbólica da criatividade, inovação e tecnologia do município por meio de ferramentas midiáticas e digitais, entre outras, além de incentivar o turismo nesta categoria específica, o público-alvo do PRI se apresenta como sendo toda a população da cidade de Florianópolis, englobando stakeholders e opinion makers, e atingindo uma escala de público regional, nacional e internacional. Recomenda-se o estudo de cada grupo separadamente por meio da criação de personas representantes das tribos urbanas de maior e menor envolvimento com a marca, a fim de facilitar a compreensão de suas expectativas e necessidades a serem atendidas.

Os estudos indicaram que a formulação do propósito da marca gerada pelo PRI deveria dizer respeito ao (re)estabelecimento das conexões entre as diversas redes presentes no espaço urbano. O propósito e o posicionamento são construídos logo após a execução do Brand DNA Process e encerram a Etapa Think da metodologia TXM Branding. O propósito diz respeito à maneira única que a marca encontra para organizar sua contribuição para a sociedade (REIMAN, 2013), enquanto o posicionamento significa planejar a oferta e a imagem da marca de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente do seu público-alvo (RIES; TROUT, 2009). Na metodologia TXM Branding isso acontece por meio de quatro estudos principais: *target*⁶⁹, análise de concorrentes, *naming*⁷⁰ e o conceito geral do posicionamento.

Percebeu-se que a análise de concorrentes de uma marca territorial, ao contrário de uma marca corporativa, deve acontecer nos moldes do *benchmarking* realizado com as cidades de Barcelona e Medellín, formando uma espécie de “*benchmarking* de ação” uma vez que seu público-alvo é muito mais amplo e que os pontos de paridade e diferença surtem de um histórico muito maior. Para o PRI, sugere-se mesclar o estudo das cidades laureadas com o selo de Cidade Criativa

⁶⁹ *Target* ou público-alvo é o grupo de consumidores, decisores de compra, usuários ou clientes efetivos, ao qual a marca se destina. Na sociedade pós-moderna a maioria dos autores define que, em geral, o *target* pertence a uma “tribo”.

⁷⁰ *Naming* é uma série de técnicas e estudos de redação, linguística e tendências de consumo e comportamento adotados para nomear uma marca. É parte essencial de um projeto, e não pode ser visto como uma mera etapa deste, separado da estratégia, uma vez que bem elaborado consegue transmitir o DNA da empresa e posicionar a marca no mercado. Subsidiária a criação do slogan.

em Media Arts – Lyon e Enghien-les-bains, na França, e Sapporo, no Japão – e as ações que estas vêm tomando enquanto integrantes da rede, com o estudo das primeiras colocadas no Networked Society City Index – Cingapura, Estocolmo, Seul, Paris e Londres.

A atividade de *naming* foi antecipada e executada ainda durante o fechamento das recomendações do DNA. A geração de alternativas para o nome definitivo do Projeto Rota da Inovação aconteceu em 18 de julho de 2014. Das três sugestões⁷¹, o nome Floripa Conecta foi escolhido e validado internamente. A recorrência do tema “conexão” durante o período de entrevistas, eventos criativos, ou mesmo em conversas informais sobre o projeto apontou para uma visão comum sobre o principal limitador da inovação em Florianópolis: a falta de comunicação entre seus diferentes agentes. A marca Floripa Conecta nasceria com o propósito de construir as pontes necessárias para a interação homem-espaço⁷².

A leitura da cidade como *locus* de vivências, interações e formação de redes e conexões observada na pesquisa bibliográfica – e descrita no Capítulo 2.2 – indica que, se a imagem da cidade é uma forma abrangente e representativa de milhares (ou milhões) de percepções individuais, então a marca resultante do PRI deve trabalhar da mesma forma. Concomitantemente à finalização do desenvolvimento da marca e suas estratégias, propõe-se o desenvolvimento de um aplicativo para *smartphones* que “revele” ao usuário como este imprime suas diferentes experiências no tecido urbano. Tal “revelação” seria feita por meio do acesso do aplicativo à posição geográfica do aparelho, cruzando seus deslocamentos com locais e atividades cadastrados na plataforma. O cadastro de locais e atividades seria feito de maneira colaborativa e segmentada em dois níveis⁷³: (1) de relação: o que tem aqui? Quem está aqui? O que está acontecendo?; e (2) de categoria: vida noturna, tolerância e diversidade, comunidades de prática, estilo de vida experiencial, escritórios sem colarinho, conveniências, conhecimento e informação, meio-ambiente e cultura. As informações geradas pela interatividade promovida pelo aplicativo permitiriam também aos gestores da marca uma análise mais assertiva dos fenômenos e processos que devem orientar a comunicação da imagem

⁷¹ Nós.Cidade Criativa, Via Criativa e Floripa Conecta.

⁷² Leia-se: interatividade de pessoas com pessoas, pessoas com espaço, pessoas com instituições, instituições com espaço e instituições com instituições.

⁷³ Esta proposta está em fase inicial de projeto. Uma análise aprofundada considerando o design de interação e a usabilidade do aplicativo ainda é necessária.

da cidade bem como contribuiriam para a definição do conjunto de ações de reforço da política de cidade criativa. Recomenda-se também a inserção de elementos gamificados no aplicativo contribuiria para a motivação e envolvimento do público com o propósito da marca, unindo de forma colaborativa gestores de instituições, representantes governamentais, empresários, comunidades e cidadãos de Florianópolis.

A vocação da cidade para o desenvolvimento de tecnologias da informação e comunicação, somada às informações obtidas na análise dos *benchmarks*, levaram à proposta de implementação de políticas urbanas que permitam e incentivem o uso da faixa territorial que compreende o percurso entre o Aeroporto Internacional Hercílio Luz ao Sapiens Parque e sua área circundante para a prototipação e testagem de tecnologias voltadas ao desenvolvimento urbano produzidas por empresas instaladas na cidade. O uso desta área como “laboratório urbano” contribuiria com a análise de viabilidade destas tecnologias antes de sua implementação definitiva além de dar visibilidade às empresas envolvidas. Além disso, recomenda-se que a área seja aproveitada para a exploração por públicos com diferentes necessidades e interesses (que podem estar relacionadas tanto a questões de comunicação, migração e movimento de pessoas, e de disseminação do conhecimento, quanto a questões de comércio, transações financeiras, movimentos de capital e investimentos), trabalhando a experiência do usuário nos níveis sensorial, emocional, social ou de identificação, cognitiva, de uso e de motivação, envolvendo patrimônio cultural material e imaterial, patrimônio ambiental e tecnologia local de maneira ora interativa, ora lúdica. Por tratar de uma experiência de descoberta, é imperativo que uma equipe multidisciplinar seja responsável por tal criação, reunindo diferentes níveis de conhecimento e significação prévia.

Com relação à assinatura gráfica e identidade visual a ser desenvolvida, para que a marca de Floriapa possa abranger a multiplicidade de territórios sobrepostos na cidade, uma das características necessárias é a de que ela seja estruturada de maneira a permitir mudanças sutis em seu formato/cor/composição de acordo com a atividade ou característica que vier a comunicar, a exemplo de marcas cambiantes como a de Bolonha [Fig. 22] e Cingapura [Fig. 23].

Figura 222: Marca cambiante è Bologna



Fonte: www.matteobartoli.com/work/e-bologna/

Figura 233: Marca gráfica Your Singapore



Fonte: Website oficial Your Singapore

Durante a fase de gestão da marca, a aplicação de técnicas de acupuntura urbana ao PRI, em conjunto com os trabalhos desenvolvidos pelo IPPUF, para o planejamento e projeto de espaços voltados para atividades ligadas à cultura e à tecnologia contribuiria para estimular novas ideias, dar voz a novas percepções, abrir espaço para conversações e promoção de eventos de forma integrada e colaborativa. Entre outras medidas a serem tomadas durante essa fase estão: (1) a criação de um calendário colaborativo e geográfico de ações culturais e

de eventos ligados às TICs; (2) a implantação de um programa de estímulos a eventos ligados à tecnologia e à indústria criativa; e (3) a ampliação de sua capacidade de comunicação com os diferentes públicos, por meio da divulgação de sua imagem e disseminação a nível mundial de seu potencial inovador, o que demandaria verba para mapeamento de canais de comunicação e formulação de estratégias e ações.

Por fim, o processo realizado aponta para a imprescindibilidade de que a marca resultante do PRI sirva como instrumento de estímulo ao desenvolvimento de uma sociedade multicultural e que esta mantenha o intuito de facilitar o surgimento de novas ideias. Para tanto, considera-se necessária a definição clara de canais de comunicação que reforcem a mensagem e a coesão da marca, além do estabelecimento de parcerias público-privada de modo a estabilizar as diferentes perspectivas e mitigar tensões. Para a questão da personalidade da marca, é indicado o esclarecimento dos aspectos da cidade por meio do traçado de uma paisagem emocional e, por fim, recomenda-se o uso de seu propósito e estímulo do empoderamento social como reforço da presença da marca e fortalecedor da relação de confiança de seus públicos com ela.

4. ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO BRAND DNA PROCESS AO PRI

Este capítulo complementa a descrição do processo apresentado no Capítulo 3. Os parágrafos seguintes tratam das situações específicas e particulares enfrentadas no decorrer do processo tanto em termos técnicos quanto em termos conceituais e metodológicos. Ele finaliza com as recomendações para processos futuros, feitas com base na experiência vivida.

Uma das primeiras questões do projeto a sofrer adequações foi seu cronograma. Algumas alterações contingenciais foram necessárias ao longo dos meses, ocasionando até mesmo pequenas pausas em sua execução. A equipe, que inicialmente era composta por onze integrantes, logo nos primeiros meses sofreu cortes. E, apesar de contar com a colaboração eventual de todos os integrantes do LOGO, ao final do processo, havia, de fato, cinco integrantes em sua composição⁷⁴ que, dando prioridade ao amadurecimento intelectual das questões ligadas ao projeto e a relatórios das atividades executadas, acabou por limitar a interatividade com o público e a intensificação das atividades de divulgação.

As atividades paralelas complementares à aplicação do Brand DNA Process ao PRI estiveram ligadas, principalmente, à necessidade de tornar público o processo e de mobilizar a população cidadina para a cocriação da marca do projeto. As primeiras atividades não previstas no processo realizado diziam respeito à definição da linguagem visual e tom de voz para comunicação com o público a cocriar o projeto. Estas atividades demandaram tempo e esforço intelectual para a definição de diretrizes para sua divulgação, a criação e manutenção de site e canais de contato com o público de Florianópolis e região, além da elaboração, execução e lançamento de quatro revistas contendo o detalhamento do projeto.

Em resposta às dificuldades de mobilização da população para participar dos Eventos Criativos, a equipe executora decidiu elaborar um vídeo de divulgação do PRI⁷⁵. A palavra “inovação” caracterizou-se como uma forte barreira para a participação da comunidade no projeto⁷⁶.

⁷⁴ Douglas Luiz Menegazzi, Laryssa Tarachucky, Sinara Escandiel Ferreira, Guilherme Coelho e Mariana Popper, sob orientação de Luiz Salomão Ribas Gomez, coordenador do laboratório.

⁷⁵ Disponível para visualização em <<http://www.venhainovarcomfloripa.com/>>.

⁷⁶ O baixo retorno inicial aos convites para participação no PRI levou a equipe a investigar as razões que ocasionavam a falta de interesse da população. Quando questionadas, as pessoas –

Portanto, o vídeo a ser desenvolvido deveria apresentar o projeto de maneira amigável – introduzindo o cenário de inovação presente na cidade e apresentando o conceito de inovação de maneira mais simplificada para chamar a comunidade local para a participação. O planejamento e execução deste vídeo, embora terceirizado, demandou três meses de trabalho da equipe executora, período no qual não aconteceram eventos criativos.

Conceitualmente, considerando que se uma estratégia de marca é capaz de trabalhar de maneira a atrair uma resposta positiva às demandas de desenvolvimento de uma cidade, os coordenadores da equipe julgaram prudente que essa demanda fosse devidamente investigada a fim de identificar as reais necessidades locais. Não apenas aquelas necessidades percebidas, como também aquelas que existem mas que, talvez por falta de uma solução formal comum, não são conscientemente reconhecidas. Além disso, a solução adotada para a resolução de um problema em um lugar pode não surtir o mesmo efeito quando aplicada como resposta ao mesmo problema em outro lugar. Técnicas de design derivadas da pesquisa etnográfica foram utilizadas para verificar demandas tanto em termos de planejamento do ambiente urbano quanto em termos de apreensão do *éthos* da cidade com vistas à comunicação de sua imagem. Ainda nesse sentido, para evitar o uso das técnicas de *branding* como uma simples estetização da imagem da cidade, o PRI investigou a fundo o tema inovação, suas origens, elementos essenciais e facilitadores e as características dos lugares historicamente conhecidos por seus altos índices de inovação, fato que levou ao estudo das atuais políticas de desenvolvimento urbano, afunilando no conceito de cidade criativa e nas iniciativas tomadas mundialmente para o reforço destas.

No que diz respeito à metodologia utilizada, outra mudança considerável ocorrida durante o processo está relacionada à TXM Branding como um todo. Ao iniciar os trabalhos do PRI, a metodologia estava estruturada em três etapas principais: Think (pensar), View (ver) e Use (usar), na qual a etapa Think “pensava” a marca, a etapa View estava focada no desenvolvimento da identidade visual da marca e a etapa Use ocupava-se da prototipação e execução de peças e ações. A construção e reestruturação do TVU Branding resultou em um amadurecer coletivo que percebeu a necessidade de um pensamento

principalmente aquelas moradoras de comunidades mais afastadas e de grau de instrução menos elevado – diziam não perceber ou desconhecer a inovação na cidade e, por consequência, não sentirem-se parte dela.

mais holístico tanto em relação à marca corporativa quanto – e principalmente – em relação à marca territorial, resultando na metodologia agora denominada TXM Branding. Nela, a etapa Think manteve-se tal qual estava apresentada na formulação anterior, entretanto, as duas etapas seguintes sofreram alterações. A etapa View passou a ser chamada de Experience, englobando os seis níveis de experiência identificados por Feijó (2014). No caso de *branding* territorial, essa mudança proporciona uma melhor imersão na experiência urbana, tão cara às marcas de cidade. Já a etapa Use passou então a ocupar-se, além das peças e ações da marca, no seu monitoramento constante e planejamento estratégico de seu redirecionamento sempre que necessário.

As ações do PRI geraram tamanha visibilidade ao trabalho do LOGO que ainda durante o início do ano de 2014 a Secretaria Municipal de Turismo de Florianópolis – Setur – solicitou-nos o desenvolvimento de uma marca representativa de Florianópolis como um todo, fato que gerou impactos sobre o PRI. Se, inicialmente, os integrantes da equipe do projeto desenvolveriam uma marca gráfica para o setor de inovação da cidade e suas estratégias de aplicação, com a mudança de cenário que o convite da Setur ocasionou, alguns dos objetivos do PRI tiveram que ser repensados. O primeiro ponto analisado foi sobre a viabilidade econômica e conveniência de se ter dois modelos de identidade visual sendo divulgados ao mesmo tempo. A análise apontou para a indicação de que os benefícios para a cidade tendem a ser fortalecidos caso ambas as iniciativas sejam desenvolvidas de maneira integrada. Foi então definido que o denominado Projeto Marca Florianópolis iria pesquisar a imagem da cidade como um todo e desenvolver uma marca guarda-chuva, à qual as estratégias – e identidade visual – do PRI estariam integradas.

Para formar a marca da cidade criativa, deve-se compreender não apenas a cidade como uma coisa em si, mas a cidade da maneira como seus habitantes a percebem, considerando, também, a melhor maneira de efetivar seu propósito. Nesse sentido, *branding* territorial deve ser fruto de uma construção coletiva, resultante das interações sociais e do pensar de forma participativa o futuro que se deseja e as estratégias de ação a implementar para aproximar o real do ideal. Deve também traçar estratégias de comunicação externa aliadas a políticas públicas urbanas de promoção da criatividade e inovação. Entendendo cada experiência de marca como resultado de um arranjo único de uma multiplicidade de fatores incidentes, compreende-se também que dificilmente um processo para a criação de marcas de cidades criativas

pode ser aplicado de maneira rígida. As singularidades de cada cidade podem demandar técnicas de pesquisa diversas. Entretanto, é possível apresentar um processo utilizável, com algumas pautas indicativas.

4.1 RECOMENDAÇÕES PARA PROCESSOS FUTUROS

Entre as recomendações para processos futuros, considera-se que estruturar dentro do Brand DNA Process uma sugestão de procedimentos para o design etnográfico voltado especificamente para a apreensão do éthos da cidade contribuiria muito para a construção de uma representação mais próxima da realidade que se intenta comunicar. Da mesma forma, entende-se que a estruturação de um instrumento para a prospecção de cenários futuros – tendências de desenvolvimento – para a cidade proporcionaria um amparo maior à definição de estratégias de marca. Estudos oriundos do campo do urbanismo como a sintaxe espacial e a leitura de unidades de paisagem ajudariam na compreensão e validação das questões ligadas às cores/formas da cidade. Alguns elementos da imagem da cidade podem ser úteis tanto para a elaboração das estratégias de comunicação quanto para a construção do painel semântico que irá orientar o processo criativo da linguagem visual da marca. O design dos elementos da cidade e as qualidades de forma percebidas por seus habitantes e visitantes – tais como singularidade, simplicidade da forma, continuidade, predomínio, clareza de junção, diferenciação direcional, alcance visual, consciência do movimento, séries temporais, nomes e significados – podem reforçar a capacidade da marca em conduzir o usuário a uma imersão nas diferentes experiências que a cidade proporciona.

Outro ponto de recomendação diz respeito à composição da equipe executora do projeto. A comunicação com o público externo, principalmente no que diz respeito à mobilização do público para a participação, é uma das tarefas mais delicadas. É necessário um processo de comunicação e divulgação do projeto devidamente estruturado visando à conscientização local sobre a importância da participação e engajamento da população nos processos de apreensão da identidade local e, conseqüentemente, do DNA da marca. Uma assessoria de mídia e conteúdo dedicada exclusivamente ao projeto contribuiria para a difusão de seus objetivos e promoveria uma mobilização favorável ao processo cocriativo, aproximando ainda mais a

equipe executora dos anseios e percepções da comunidade e das necessidades do empresariado local.

Entre os principais pontos de desaprovação observados está a prática de uma criação e gestão de marca elitista e a simples aplicação de suas estratégias e ações para muitos diferentes lugares, repetindo os mesmos valores e símbolos sem atentar para as diferenças culturais e sociais entre eles. Assim, recomenda-se, também, tomar cuidado no momento de definir a formatação final do DNA de uma marca territorial, evitando que o material coletado e os conceitos formatados nos demais eventos estruturadores do DNA sejam descartados ou mesmo avaliados com menor relevância do que a devida. Quando discutidos coletivamente, há um limite tênue entre a avaliação aprofundada e especializada da coerência dos conceitos e a defesa de opiniões pessoais e parciais.

Quanto às recomendações para a dinamização da cidade criativa por meio das estratégias de *branding*, tome-se a observação de Johnson (2011, p.132) quando aponta que “cidades grandes alimentam subculturas de maneira muito mais vigorosas que subúrbios ou cidades pequenas”. Isso ocorre pelo fato de que estilos de vida ou interesses que se desviam do padrão dominante – muito comum entre os indivíduos da classe criativa – precisam de massa crítica para sobreviver. Comunidades menores não conseguem dar o suporte para que estes diferentes padrões se desenvolvam, não por serem mais repressivas, mas porque a probabilidade de encontrar pessoas com ideias semelhantes é muito mais baixa quando o universo de indivíduos é menor. Cidades de médio porte com grande fluxo de pessoas muitas vezes conseguem dinâmica semelhante à das cidades grandes para o fomento da criatividade. Nesse sentido, *branding* é uma das ferramentas mais adequadas para criar conhecimento a respeito de uma determinada realidade territorial e comunicá-la para seus públicos a fim de atrair e reter pessoas criativas. A criatividade presente nas cidades estaria, segundo Tremblay (2011), em uma intersecção de uma teoria do capital humano, de uma reestruturação industrial, de uma política pública e urbana e de uma estratégia de comunicação.

Em respeito ao design da marca da cidade criativa, este deve, sobretudo, respeitar a identidade cultural do lugar, seu *éthos*, seu *genius loci*, e deve dar conta de transferir essas características para o DNA dessa marca. A marca de uma cidade criativa deve trabalhar a favor da geração de novas formas de conectar pessoas a outras pessoas e, estas, ao território. O *branding* da cidade criativa deve tratar da criação e gestão da marca da cidade através da combinação de técnicas que

capacitem-na a melhor explorar suas potencialidades, criar sentido para sua identidade corrente e construir uma identidade futura desejada, unindo esforços para sua concretização. Não deve tratar apenas de elevar seu quociente de capital simbólico ou aumentar seus marcos de distinção, manipulando imagens do real em uma dimensão política, mas de identificar sua vocação simbólica e articular esforços convergentes para um desenvolvimento endógeno da cidade, e, especificamente no caso da política urbana aqui abordada, consoantes com as qualidades de lugar necessárias para o estímulo da criatividade presente em seu território.

Na representação da imagem da cidade criativa, tanto o padrão formado pelo arranjo de elementos da imagem quanto os significados atribuídos a seus elementos físicos são importantes. Uma marca de cidade que não forme uma entidade perceptual conectada às suas qualidades de lugar, às características únicas do ambiente urbano, aos valores e cultura locais, ao estilo de vida de seus moradores, que não promova sua própria história, não trabalhe no sentido de aumentar sua visibilidade em diferentes meios de comunicação e, principalmente, não incentive a assunção da propriedade da marca como medida de orgulho cívico, não está apta para corresponder à imagem da cidade que se quer representar.

O efeito desejado da marca da cidade criativa é a atração dos integrantes da classe criativa, e os elementos que estes indivíduos buscam e que devem ser enaltecidos pela marca é a presença de uma vida noturna estimulante, tolerância e diversidade, comunidades de prática, escritórios sem colarinho, acesso ao conhecimento e informação, as características ambientais e culturais singulares e a oportunidade de se levar um estilo de vida experiencial. Neste caso, algumas perguntas podem ser feitas para ampliar a compreensão sobre a real função da marca e sobre os pontos mais carentes de intervenção: (1) que atividades dentro dela atraem membros no núcleo criativo (artistas, músicos, designers, arquitetos, escritores, jornalistas, etc); (2) que ações estimulam a presença de networks e clusters (tanto informais quanto formais) entre o núcleo criativo e entre os criativos e o mundo externo; (3) que ações estimulam a interação entre o núcleo criativo, a indústria tradicional e o setor público; (4) grau de tolerância em relação às minorias (homossexuais, imigrantes, boêmios, etc); (5) que iniciativas são tomadas para a diversificação da vida cultural e noturna; (6) que ações são tomadas para a educação e desenvolvimento de talentos da população; (7) como ações relacionadas à infraestrutura urbana estão sendo tomadas no sentido de aumentar a qualidade de vida dos seus

habitantes; (8) como a cidade trabalha no sentido de promover espaço para o desenvolvimento de nichos criativos (incubadoras, etc); e (9) qual o grau de combinação entre abordagens top-down e bottom-up dentro da economia e dos processos decisórios locais.

Por fim, tanto a marca da cidade quanto a própria cidade são construídas a partir da maneira como as pessoas se relacionam umas com as outras, e da relação entre elas, o espaço vivido e as condicionantes às quais são expostos. Ambos são organismos dinâmicos e em constante mutação, para os quais o estabelecimento de um propósito comum e a geração de estratégias de apreensão e comunicação de uma imagem responsiva às suas necessidades de melhoria e condizente com suas características essenciais (seu “DNA”), orienta uma evolução coletiva. Ambas devem reconhecer-se como objeto de construção social, e devem fazer a gestão de suas representações comuns e transmitir seu sentido de maneira a reforçar a identidade cultural local, a reforçar o sentimento de pertencimento dos cidadãos, a permitir que estes se assumam como agentes de transformação e a incorporar novos usos e significados, favorecendo o desenvolvimento endógeno da cidade.

5. CONCLUSÃO

As duas últimas décadas representam um conjunto de mudanças aceleradas e substanciais. A ascensão da classe criativa, mais do que alterações no estilo de vida individual, representa mudanças de paradigmas: do paradigma da escassez para o paradigma da abundância, do paradigma do guerreiro para o paradigma do cuidado. O perfil do indivíduo criativo despertou tanto o interesse de empresas em busca de inovação quanto o interesse de outros indivíduos e grupos dedicados à inovação social: surgiu o conceito de classe criativa, de economia criativa, e, mesmo, de cidade criativa. E, com isso, toda uma gama de preocupações englobando tais temáticas.

No relacionamento entre o homem e a dimensão cultural, os estímulos aos quais o ambiente condiciona o homem são determinantes de sua evolução. O homem e seu *locus* de vivência participam da moldagem um do outro. Isto significa que, se ele intenta desenvolver um ambiente no qual novos caminhos para seus dilemas sejam encontrados mais fácil e efetivamente, há que se estimular a formação das fontes de boas ideias, o que significa, entre outros fatores, fomentar o uso da criatividade humana como política de desenvolvimento. Isto envolve comunicação.

Esta pesquisa permitiu avanços em diferentes contextos de estudo. Ela iniciou com a investigação sobre o conceito de marca, de cidade, de *branding* territorial e sobre sua possível influência no desenvolvimento da cidade. Foi argumentado que, embora as cidades sempre tenham sido marcas, os estudos acerca da profissionalização da atividade e as investigações acerca dos melhores modelos e práticas de planejamento, de configuração do DNA de marca e da comunicação da imagem da cidade ainda são recentes: uma cidade é formada por inúmeras redes interconectadas, em constante interação, e o planejamento da comunicação da imagem da cidade com cada uma dessas redes é uma atividade complexa.

Ao examinar as especificidades do espaço urbano que devem ser observadas durante a construção de uma marca territorial de modo a contribuir efetivamente com o desenvolvimento da cidade por meio do fomento da criatividade presente nela, algumas pontuações puderam feitas. Constatou-se que um espaço urbano criativo não depende apenas de infraestrutura ou mesmo de fatores que promovam a interação, e que ele tampouco pode ser estimulado exclusivamente por meio de *branding*. Como observado a partir da análise bibliográfica sistematizada, pautada essencialmente por produções internacionais, as

iniciativas para “dar vida” à cidade devem acontecer em um esforço conjunto, guiadas pela cultura, pelas inovações e pelas conexões.

Tanto a marca da cidade quanto a própria cidade podem ser observados como um processo, isto é, uma marcha, um tornar-se: estão, a cada momento, submetidas a uma lei interna de movimento. Desta forma, não podem ser consideradas como realizadas, mas, sim, em processo de realização. Existe, também, um encadeamento dos processos, no qual o conjunto deles sofre uma transformação concentrada e progressiva. Este encadeamento dos processos não é circular, mas espiral, onde as transformações acontecem quantitativa e qualitativamente, e devem explorar e desenvolver questões tão variadas como o quadro público e político da cidade, a distintividade, diversidade, vitalidade e as formas de expressão, a abertura, a acessibilidade e participação, o empreendedorismo, a inovação, a liderança estratégica, o desenvolvimento de talentos e a diversificação do cenário educacional, a comunicação, a conectividade, a qualidade de lugar, o planejamento urbano, a habitabilidade e o bem-estar, o profissionalismo e a efetividade das ações implementadas na cidade.

No que diz respeito ao estudo da aplicação do Brand DNA Process no PRI, objeto de estudo nos Capítulos 3 e 4, a sistematização da experiência vivida permitiu um melhor entendimento da lógica do processo. De maneira sucinta, a pesquisa preliminar direcionou os trabalhos para o planejamento estratégico de uma marca orientada para a dinamização do desenvolvimento urbano segundo diretrizes apontadas pelo próprio público interno. Estas diretrizes foram coletadas em uma série de entrevistas, observações e dinâmicas interativas, resultando também em um conjunto de conceitos norteadores para a marca como um todo no qual Florianópolis se apresentou como criativa, sustentável, inspiradora, globalizada e colaborativa.

O desenvolvimento da marca Floripa Conecta começou pautada na metodologia TVU Branding, da qual o Brand DNA Process faz parte. Esta metodologia foi criada inicialmente para a criação e gestão de marcas corporativas e necessitou de adaptações para sua aplicação a territórios. Estas alterações aconteceram internamente, sob a atenção de um grupo de pesquisadores dedicados ao seu amadurecimento. Foi possível perceber que os principais pontos carentes de adaptação eram aqueles que diziam respeito a uma apreensão mais cuidadosa da identidade cultural urbana e dos aspectos relevantes para a intensificação da experiência de cidade. Embora o foco do PRI estivesse nos aspectos da criação e gestão de marcas de cidades criativas, as adaptações feitas no Brand DNA Process e na metodologia agora

chamada TXM Branding acabaram por permitir a criação e gestão de marcas de territórios como um todo, independentemente de sua abordagem.

Percebeu-se que, de fato, a combinação do “DNA” de um determinado território com os aspectos específicos do modelo de desenvolvimento da cidade criativa podem contribuir efetivamente para a construção e gestão contínua de marcas territoriais únicas, e fortalecer seu potencial como instrumento de desenvolvimento. Da mesma forma, foi possível concluir que o emprego deliberado dos conhecimentos acerca dos atributos capazes de potencializar os efeitos desejados de uma marca de cidade permite uma maior clareza na escolha dos caminhos a seguir, aumentando a probabilidade de resultados mais assertivos.

Tratando mais especificamente do PRI, Florianópolis tem o espírito – também chamado sob esta perspectiva de *genius loci* – de uma cidade criativa. O desafio em implantar políticas de desenvolvimento como aquelas representadas pelo conceito de cidade criativa está em contornar as discontinuidades políticas e a falta de articulação entre seus agentes. Da mesma forma, este desafio passa por uma necessidade de mudança de perspectiva em termos de planejamento urbano, que deve atuar na fonte da criatividade urbana e não no produto dessa criatividade. Pensar a cidade e suas políticas sob a perspectiva do bem-estar e desenvolvimento humano deve ser a base para todas as relações tecidas por seus gestores, mas ainda há um longo caminho a ser trilhado.

Considera-se que, por mais interessante e estimulante que sejam os aspectos expressivos do nome da cidade ou da marca gráfica, a imagem da localidade é positivamente constituída de acordo com as condições vivenciadas por seus habitantes e visitantes. Além das experiências específicas, sonora e gráfico-visual, o nome, o logotipo e o símbolo figurativo representam a realidade que é experimentada no espaço urbano. É, portanto, essa a experiência que deve ser prioritariamente planejada e gerenciada no processo de *city branding*. Outro desafio configura-se no tocante à mobilização da participação da comunidade no processo de pensar a cidade que se quer viver. É na clareza de comunicação e no convite à participação que o branding territorial pode contribuir mais efetivamente. Caberia imaginar caminhos de reforço dessa participação, tanto por meio de conscientização de seu papel cívico quanto em termos de criar confiança e abertura ao diálogo. E de garantir a legitimidade dessa participação.

É na experiência da cidade que produz a cidade que se conhece, a cidade particular, a cidade feita de memórias afetivas e significações

estabelecidas pela geografia desenhada nos deslocamentos individuais e pela ignorância dos espaços não explorados. Essa cidade particular soma-se ao coletivo de cidades particulares presentes em um determinado território e, juntas, formam imagens que nascem e renascem através das interações entre pessoas e lugares. A marca da cidade é constituída mediante a multiplicidade de experiências entre pessoas, espaço e tempo e fundamentada na continuidade e na comunicação entre elas. Nas palavras de Silveira Jr. (2012), ser urbano é, então, sobretudo, ser conectado – no sentido lato de todas as possibilidades e usos das conexões disponíveis e mundialmente disseminadas. A cidade continua sendo o palco de trocas – sejam elas materiais, pessoais, financeiras ou sociais – e continua sendo o espaço de estabelecimento de vínculos, mas agora deve compreender a dimensão das extensões humanas disponíveis e trabalhar de maneira a integrar novas interfaces à sua experiência. E, integrando essas interfaces, possibilitar a visualização dos níveis de interação real que o habitante ou visitante tem com a cidade, as instituições, pessoas e atividades nela presentes, estimulando a percepção de cada indivíduo enquanto parte de um grande sistema de redes e conexões.

Por fim, é imprescindível entender *branding* como uma escolha estratégica de desenvolvimento e não apenas como um conjunto de ferramentas promocionais. Essa visão incide no entendimento de que nem todas as ferramentas e estratégias usadas para uma cidade e/ou um propósito serão as mais adequadas para outro caso. Cada projeto de *branding* territorial é único e, portanto, tende a demandar certas adaptações. Mais do que representar um conceito, a marca da cidade deve ser dotada de significado e vivenciada pelas pessoas que fazem parte dela.

Para que futuras pesquisas aprofundem o conhecimento acerca da criação e gestão de marcas de cidades criativas, recomenda-se o estudo de metodologias específicas para a integração das iniciativas de promoção da imagem da cidade às estratégias de revitalização urbana. Técnicas de reconhecimento e análise dos elementos e dinâmicas urbanas – assim como a sintaxe espacial, a psicologia ambiental, a proxêmica e o estudo de unidades de paisagem – podem contribuir para a compreensão da real função da marca e dos elementos que devem ser considerados no momento de planejar sua experiência e de realizar sua gestão. Da mesma forma, recomenda-se uma investigação acerca da estrutura da experiência urbana de Florianópolis, sobre como ela é moldada pela dimensão cultural da cidade, dos níveis sensoriais que

formam sua experiência espacial e dos padrões proxêmicos que regulam o vasto complexo de comunicações em seus diferentes níveis.

REFERÊNCIAS

AHMAD, Sameena. Globalização e marcas. In: CLIFTON, Rita; SIMMONS, John. **O mundo das marcas**. Lisboa: Actual Editora, 2005. pp.197-210.

ALLEN, George. Place branding: new tools for economic development. **Design Management Review**, pp.60-68, 2007. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.2007.tb00084.x/abstract>> Acesso em: 11 jun. 2014.

ANDRADE, Antonio Luis M. **Escritos sobre arte** - arte, cidade e política cultural. Salvador: Cispoesia, 2008.

ANHOLT, Simon. **Brand new justice**: how branding places and products can help the developing world. Oxford: Elsevier, 2005.

_____. Some important distinctions in place branding. **Place Branding**, vol. 1, pp.116-121, 2005b.

_____. In: CLIFTON, Rita; SIMMONS, John. **O mudo das marcas**. Lisboa: Actual Editora, 2005c.

_____. The Anholt-GMI City Brands Index: how the world sees the world's cities. **Place Branding and Public Diplomacy**, n.2, vol.1, pp.18-31, 2006.

_____. **Competitive identity**: the new brand management for nations, cities and regions. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

_____. **Places**: identity, image and reputation. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

ARAÚJO, Rosane de Azevedo. **A cidade sou eu**. Rio de Janeiro: Novamente Editora, 2011.

_____. **A cidade sou eu?**: o urbanismo do século XXI. 2007. Tese (Doutorado em Urbanismo), Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

ASCHER, François. **Métapolis ou l'avenir des villes**. Paris: Editions Odile Jacob, 1995.

ASHWORTH, Gregory; KAVARATZIS, Mihalis. **Towards effective place brand management: branding european cities and regions**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010.

AURIANI, Marcia; SILVA, Raieny Querse. Gestão do design na construção do valor da identidade corporativa. **Revista BSP**, maio/julho 2013. Disponível em: <http://www.revistabsp.com.br/edicao-marco-julho-2013/2013/06/10/design-management-in-the-construction-of-corporate-identity-value/>

BACK, Suzana. **Pesquisa de Tendências** – um modelo de referência para pesquisa prospectiva. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

BAKER, Bill. **Destination branding for small cities: the essentials for successful place branding**. 2. ed. Portland: Creative Leap, 2012.

BAKICI, Tuba; ALMIRALL, Esteve; WAREHAM, Jonathan. A smart city initiative: the case of Barcelona. **Journal of the Knowledge Economy**, vol. 4, n. 2, pp. 135-148, 2013.

BASSOTTO, Leonardo Minozzo. **Brand DNA de estúdio criativo: a importância para o resultado**. 2012. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2012.

BATEY, Mark. **O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores**. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BATTY, Michael. Building a science of cities. **Cities**, n.11, v.8, 2011.

_____. **The new science of cities**. Cambridge: The MIT Press, 2013.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BAUTZER, Deise. **Marketing de cidades**: construção de identidade, imagem e futuro. São Paulo: Atlas, 2010.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto** – guia prático para o design de novos produtos. 3.ed. São Paulo: Blucher, 2011.

BELL, Daniel A.; De-Shalit, Avner. **The spirit of cities** – why the identity of a city matters in a global age. New Jersey: Princeton University Press, 2011.

BELANDO, Ma. Victoria Sánchez; ULLDEMOLINS, Joaquim Rius; ZARLENGA, Matías I. ¿Ciudad creativa y ciudad sostenible?: un análisis crítico del “modelo Barcelona” de políticas culturales. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n.99, 2012, pp.31-50.

BIANCHINI, Franco; LANDRY, Charles. **The creative city**. Londres: Demos, 1995.

BLACKETT, Tom. O que é uma marca? In: CLIFTON, Rita; SIMMONS, John. **O mundo das marcas**. Lisboa: Actual Editora, 2005. pp.67-78.

BRASIL. Decreto nº 7743, de 1º de junho de 2012. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério da Cultura. Diário Oficial, Brasília, DF, 1 jun. 2012. Seção 1, p.1.

BRAUN, Erik, KAVARATZIS, Mihalis, ZENKER, Sebastian. My city – my brand: the role of residents in place branding. **Journal of Place Management and Development**, v.6, pp. 18-28, 2013.

BRYMER, Chuck. Porque é que as marcas são importantes. In: CLIFTON, Rita; SIMMONS, John. **O mundo das marcas**. Lisboa: Actual Editora, 2005. p.13-26.

BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias: as lições da IDEO para potencializar a inovação e conduzir sua empresa ao sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUCCINNI, Marcos. **Design experiencial em ambientes digitais**: um estudo do uso de experiências em web sites e junto a Designers e usuários de internet. 2006. Dissertação (Mestrado em Design), Universidade Federal de Pernambuco – UFPE, Recife, 2006.

CALDAS, Dario. **Observatório de sinais**: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2004.

CANDI, Marina. The sound of silence: re-visiting silent design in the internet age. **Design Studies**, 31 (2), 2010.

CARDOSO, Helder António Teixeira Gomes. **Design gráfico da identidade visual da marca turística em city branding**. 2013. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2013.

CARDOSO, Helder; PERASSI, Richard. A Abordagem Brand DNA Process como Fator Motivacional na Configuração da identidade e gestão da marca. In: **Anais II Conferência Internacional de Integração do Design, Engenharia e Gestão para a inovação**. Florianópolis: v.1, pp.1-10, 2012.

CASTELLS, Eduardo. **Traços e palavras**: sobre o processo projetual em Arquitetura. Florianópolis: Editora da UFSC, 2012.

CASTELLS, Manuel; GERHARDT, Klauss Brandini. **A sociedade em rede**. v.1. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

CECCATO, Patricia. **O design gráfico e a neurociência**: a percepção visual da assinatura gráfica de marca e suas respostas neurocerebrais. 2013. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2013.

CHAVES, Norberto. **La marca corporativa**: gestión y diseño de símbolos y logotipos. Buenos Aires: Paidós, 2006.

CHIARAVALLE, Bill; SCHENCK, Barbara Findlay. **Branding for dummies**. Indianapolis: Wiley Publishing Inc., 2007.

CIRIBELLI, Marilda Corrêa. **Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica**. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003.

CLIFTON, Rita; SIMMONS, John. **O mundo das marcas**. Lisboa: Actual Editora, 2005.

COATES, Nigel. **Guide to ecstacy**. Londres: Laurence King Publishing, 2003.

COHEN, Boyd. **What exactly is a smart city?** Disponível em: <www.fastcoexist.com/1680538/what-exactly-is-a-smart-city> Acesso: 21 dez. 2013.

COLOMB, Claire. Pushing the urban frontier: temporary uses of space, city marketing, and the creative city discourse in 2000s Berlin. **Journal of Urban Affairs**, v.34, n.2, pp.131-152, 2012.

COMUNIAN, Roberta. Rethinking the creative city. The role of complexity, networks and interactions in the urban creative economy. **Urban Studies**, n. 48, pp.1157-1179, 2011.

COSTA, Lucio. **Lucio Costa, registro de uma vivência**. Brasília: Editora UnB, 1995.

CRAIG, C. Samuel; DOUGLAS, Susan P. Culture and consumer behavior: contextual and compositional components. In: WELLS, Victoria; FOXALL, Gordon. **Handbook of developments in consumer behavior**. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2012.

DAVIS, Kingsley; et al. **Cidades: a urbanização da humanidade**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

DAWKINS, Richard. **O gene egoísta**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA & SPORT (DCMS). **Creative industries mapping document**. Londres: Department for Culture, Media and Sport, 1998.

DE MASI, Domenico. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

DEL RIO, Vicente; OLIVEIRA, Livia de (Orgs.). **Percepção ambiental: a experiência brasileira**. São Paulo: Studio Nobel, 1999.

DEGEN, Mónica; GARCÍA, Marisol. The transformation of the 'Barcelona Model': an analysis of culture, urban regeneration and governance. **International Journal of Urban and Regional Development**, v.36, n.5, 2012, pp.1022-38.

DINNIE, Keith. **Nation branding: concepts, issues, practice**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007.

_____. **City branding – theory and cases**. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

DONDIS, Donis A. **Sintaxe da linguagem visual**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

DURMAZ, S. Bahar. **Creative clusters and place-making: analyzing the quality of place in Soho and Beyoglu**. 2012. Tese (Doutorado), University of Nottingham, Department of Architecture and the Built Environment, Nottingham, 2012.

ELIZAGARETE, Victoria de. **Marketing de ciudades**. Madri: Editora Pirâmide, 2003.

ELLWOOD, Iain. **The essential brand book**. 2.ed. Londres: Kogan Page, 2002.

ERAYDIN, Zeynep. **The global image of the city: impacts of place branding on the image of Ankara**. 2014. Tese (Doctor of Philosophy in City and Regional Planning), Middle East Technical University, Ankara, Turquia, 2014.

FEIJÓ, Valéria Casaroto. **Branding territorial: a experiência da marca em dispositivos móveis, apps para smartphones**. 2014. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica), Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Florianópolis, 2014.

FEIJÓ, Valéria Casaroto; TARACHUCKY, Laryssa; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. *Branding territorial: conceitos e definições*. **Anais da 3ª Conferência Internacional em Design e Artes Gráficas**, Instituto Politécnico Tomar, 2014.

FERRARO, Gary; BRIODY, Elizabeth. **The cultural dimension of global business**. 7. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2012.

FERREIRA, Vítor Matias; LUCAS, Joana; GATO, M. Assunção. Requalificação urbana ou reconversão urbanística? In: FERREIRA, Vítor Matias; INDOVINA, Francesco (org.). **A cidade da Expo'98**. Uma reconversão na frente ribeirinha de Lisboa? Lisboa: Bizâncio, 1999.

FISCHER, Tânia. Gestão Contemporânea, Cidades Estratégicas: Aprendendo com Fragmentos e Reconfigurações do Local. In: FISCHER, Tânia (org.) **Gestão Contemporânea: Cidades Estratégicas e Organizações Locais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Editora, 1997.

FLORIDA, Richard. **The rise of the creative class**. Nova York: Basic Books, 2002.

_____. **Cities and the creative class**. Nova York: Routledge, 2005.

_____. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: LP&M, 2011.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FRASER, Heather. **Design para negócios na prática**: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FREDIANI, Alexandre Apsan; FRENCH, Matthew Anthony; FERRERA, Isis Nunez. **Change by design**: building communities through participatory design. Napier, Nova Zelândia: Urban Culture Press, 2011.

GEHL, Jean. **Cities for people**. Washington: Island Press, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLAESER, Edward L. **Book review of Richard Florida's "The rise of the creative class"**. 2004. Disponível em: <
<http://scholar.harvard.edu/glaeser/publications/book-review-richard-floridas-rise-creative-class>>. Acesso: 12 set. 2014.

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas: conectando marcas às pessoas**. Campus: Rio de Janeiro, 2002.

GOBÉ, Marc. **BrandJam: o design emocional na humanização das marcas**. Tradução Maria C. De Biase. Rio de Janeiro: Rocco, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **O espírito criativo**. 13.ed. São Paulo: Cultrix, 2009.

GOMES, Marcus V. P.; ALVES, Mário A.; FERNANDES, Renê J. (orgs.). **Políticas públicas de fomento ao empreendedorismo e às micro e pequenas empresas**. São Paulo: Programa de Gestão Pública e Cidadania, 2013.

GOMES, Renato Cordeiro. Cartografias urbanas: representações da cidade na literatura. **Revista SemeaR**, n.1, Rio de Janeiro, 1997, sem paginação. Disponível em:
http://www.lettras.puc-rio.br/catedra/revista/1Sem_12.html. Acesso em: 07 de novembro de 2014

GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; MATHEUS, Américo Conceição. **Brand DNA: the brands creative [R]evolution**. Lisboa: iaDe, 2009.

_____; LOPES, Dayane Alves. **Brand DNA Tool aplicado ao Projeto VAMOS**. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design 2012. Anais. São Luís: UFMA, 2012.

_____; MATHEUS, Américo Conceição, CARDOSO, Helder A. T. G. **The Brand DNA Process applied to region of Alvito, Portugal**. In: Projecting Design – Cumulus 2012. Anais. Santiago do Chile: DUOC UC, 2012.

GOVERS, Robert; GO, Frank M. **Place branding** – glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced. New York: Palgrave Macmillan, 2009.

GOVINDARAJAN, Vijay; TRIMBLE, Chris. Organizational DNA for strategic innovation. **California Management Review**, v.47, n.3, Spring 2005.

HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização** – do fim dos territórios à multiterritorialidade. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

HANKINSON, Graham. Place branding theory: a cross-domain literature review from a marketing perspective. In: ASHWORTH, Gregory; KAVARATZIS, Mihalis. **Towards effective place brand management: branding european cities and regions**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2010. p.15-35.

HASSENZAHL, Mark. **User experience and experience design**. 2011. Disponível em:
<http://www.interactiondesign.org/encyclopedia/user_experience_and_experience_design.html> Acesso em: 09 abr. 2014.

HERR, Kathryn; ANDERSON, Gary L. **The action research dissertation** – a guide for students and faculty. 2.ed. Nova York: SAGE Publications, 2015.

HOLLIDAY, Oscar Jara. **Para sistematizar experiências**. Brasília: MMA, 2006.

HOLT, Douglas; CAMERON, Douglas. **Cultural strategy: using innovative ideologies to build breakthrough brands**. New York: Oxford University Press, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA ESTATÍSTICA (IBGE). **Índice de desenvolvimento humano municipal**. 2013. Disponível em:
<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>>. Acesso em: 20 fev. 2013.

IND, Nicholas. **Beyond branding: how the new values of transparency and integrity are changing the world of brands**. Londres: Kogan Page Publishers, 2005.

IND, Nicholas; FULLER, Clare; TREVAIL, Charles. **Brand together:** how co-creation generates innovation and re-energizes brands. Philadelphia, PA: Kogan Page Limited, 2012.

JACOBS, Jane. **Morte e vida de grandes cidades.** 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2011.

JACQUES, Paola Berenstein. **Notas sobre espaço público e imagens da cidade.** Arquitextos, São Paulo, 10.110, Vitruvius, jul 2009. Disponível em: <<http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/10.110/41>>.

JEUDY, Henri-Pierre. **Espelho das cidades.** Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2005.

JOHANSSON, Marjana; KOCIATKIEWICZ, Jerzy. City festivals: creativity and control in staged urban experiences. **European Urban and Regional Studies**, n.18, n.4 pp.392–405, 2011.

JOHNSON, Steven. **De onde vêm as boas ideias.** Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

JONES, Steve. **Brand like a rock star:** lessons from rock'n'roll to make your business rich and famous. Austin: Greenleaf Book Group Press, 2012.

JORDAN, Patrick W. **Designing pleasurable products:** an introduction to the new human factors. Londres: Taylor & Francis, 2002.

KAPFERER, Jean-Noel. **As marcas, capital da empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

KARAVAZAKI, Styliani. **Visible cities:** the role of place branding for a sustainable urban development in european cities at a time of crisis: a case study. Uppsala: Uppsala University, 2013, 41p. Tese (Mestrado), Department of Earth Sciences, Uppsala, 2013.

KAVARATZIS, Mihalis. **From city marketing to city branding: an interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens**. 2008. Disponível em: <<http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/rw/2008/m.kavaratzis/>>. Acesso em: 10 out. 2013.

KELLER, Kevin Lane. **Strategic brand management**. 4.ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2012.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **As 10 faces da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KÖNIG, Christina. **City branding of Hong Kong – Imagineering authenticity**. Dissertação (Mestrado em Negócios) - Stockholm University School of Business, Estocolmo, 2011.

KOTKIN, Joel. Uncool cities. **Prospect Magazine**, 115, out 2005. Disponível em: <http://www.prospectmagazine.co.uk/article_details.php?id=7072> Acesso em: 07 out 2014.

KOTLER, Philip; et al. **Marketing de lugares**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2007.

KOTLER, Philip, KARATAJAYA, Hermawan, SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: from products to customers to the human spirit**. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2010.

KOZINETS, Robert V. **Netnography – doing ethnographic research online**. Londres: SAGE Publications Ltd., 2010.

LAGES, Vinícius; BRAGA, Christiano; MORELLI, Gustavo (orgs.). **Territórios em movimento: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva**. Rio de Janeiro : Relume Dumará / Brasília, DF : SEBRAE, 2004.

LANDRY, Charles. **The creative city: a toolkit for urban innovators**. Londres: Comedia and Earthscan Publications, 2000.

_____; HYAMS, Jonathan. **The creative city index: measuring the pulse of the city**. Near Stroud: Comedia, 2012.

LERNER, Jaime. **Acupuntura urbana**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003.

_____. “Qualquer cidade pode ser criativa”. In: REIS, Ana Carla Fonseca; KAGEYAMA, Peter (orgs.), **Cidades criativas: perspectivas**. São Paulo: Garimpo de Soluções, 2011, pp.38-43. Disponível em: <<http://www.garimpodesolucoes.com.br/>> Acesso em: 14 jul. 2013.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LINDSTROM, Martin. **Brandwashed**: os truques de maketing que as empresas usam para manipular as nossas mentes. Lisboa: Gestão Plus, 2012.

LORENTZEN, Anne. Cities in the experience economy. **European Planning Studies**, v.17, n.6, pp. 829–845, 2009.

LYNCH, Kevin. **A imagem da cidade**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2011.

MACHADO, Anna Rachel, LOUSADA, Eliane Gouvêa, ABREU-TARDELLI, Lília Santos. **Planejar gêneros acadêmicos**. São Paulo: Parábola Editorial, 2005.

MAHESHWARI, Vishwas; VANDEWALLE, Ian; BAMBER, David. Place branding's role in sustainable development. **Journal of Place Management and Development**, v.4, n.2, pp.198 – 213, 2011.

MANCINI, Marc. **Selling destinations**. 5. ed. Clifton Park: Cengage, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARIAMPOLSKI, Hy. **Ethnography for marketers**: a guide to consumer immersion. Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.

MARTIN, B., HANINGTON, B. **Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions.** Beverly, MA: Rockport Publishers, 2012.

MARTINS, Cristina. **O papel das incubadoras de empresas do polo tecnológico de Florianópolis no desenvolvimento do processo de empreendedorismo inovador.** 2013. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

MARTINS, José Roberto. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas.** São Paulo: Negócio, 2006.

MATTHEWS, Ben. Analysing conversation: studying design as a social action. **Design Studies**, 33 (6), 2013.

McCRACKEN, Grant. **Cultura e consumo: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividades de consumo.** 2.ed. Rio de Janeiro: MAUAD, 2010.

_____. **Chief culture officer: como a cultura pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma organização.** São Paulo: Aleph, 2011.

McINTOSH, Paul. **Action research and reflective practice – reflective and visual methods to facilitate reflection and learning.** Nova York: Routledge, 2010.

McNIFF, Jean; WHITEHEAD, Jack. **All you need to know about action research.** 2.ed. Londres: SAGE Publications, 2011.

_____. **Action research: principles and practice.** 3.ed. Nova York: Routledge, 2013.

MENDES, Luís. Gentrificação e políticas de reabilitação urbana em Portugal: uma análise crítica à luz da tese *rente gap* de Neil Smith. **Cadernos Metrópole**, São Paulo, v.16, n.32, pp.487-511, 2014.

MILLS, Charles Wright. **A imaginação sociológica.** 4.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MITCHELL, William J. **E-topía** “vida urbana, Jim, pero no la que nosotros conocemos”. Barcelona: Gustavo Gili, 2001.

MLANGENI, Patrick Vukile. **Implications of urban branding to local development in the inner city of Joannesburg**. Joanesburgo: University of the Witwatersrand, 2008, 112p. Dissertação (Mestrado), Faculty of Engineering and the Built Environment, 2008.

MOILANEN, Teemu; RAINISTO, Seppo. **How to brand nations, cities and destinations: a planning book for place branding**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2009.

MORGAN, Nigel; PRITCHARD, Annette; PRIDE, Roger (ed.). **Destination brands: managing place reputation**. 3. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2011.

MOURA, Dulce; et al. A revitalização urbana – contributos para a definição de um conceito operativo. **Revista Cidades, Comunidades e Território**. Centro de Estudos Territoriais, Lisboa: n.12/13, pp.12-34, dez 2006.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NAPOLEÃO, Eduardo. **Processo de prospecção e indicação de informações para orientar a criação de marcas gráficas turísticas de cidade: estudo aplicado à cidade Rio de Janeiro**. 2014. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica), Universidade Federal de Santa Catarina, 2014.

NETTO, Vinicius M. **Cidade & sociedade: as tramas da prática e seus espaços**. Porto Alegre: Sulina, 2014.

NOBLE, Ian; BESTLEY, Russell. **Pesquisa visual – introdução às metodologias de pesquisa em design gráfico**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

NORBERG-SCHULZ, Christian. **Genius loci**: towards a phenomenology of architecture. Nova Iorque: Rizzoli, 1990.

NORMAN, Donald A. **Design emocional**: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia. São Paulo: Rocco, 2008.

NUCCI, André Luis Carrilho. **“DNA” arquitetônico**: conceitos de design aplicados ao método para reabilitação dos espaços da arquitetura. 2012. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

NWORAH, Uche. **Decoding a brand’s DNA**. Brandchannel. Fev. 2011. Disponível em: <www.brandchannel.com/papers_review.=1254>. Acesso: 21 out. 2013.

OKANO, Hiroshi; SAMSON, Danny. Cultural urban branding and creative cities: a theoretical framework for promoting creativity in the public spaces. **Cities**, v.27, pp. S10-S15, 2010.

OLHATS, Magali. **Decoding the brand DNA**: a design management methodology applied to favela fashion. 2012. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

OLIVEIRA, Isabel Cristina Eiras de. **Estatuto da cidade**; para compreender... Rio de Janeiro: IBAM/DUMA, 2001.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **World urbanization prospects**: the 2014 revision, highlights. 2014.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Oslo manual**: guidelines for collecting and interpreting innovation data. 3. ed. 2005.

OSTROWER, Fayga. **Criatividade e processos de criação**. 25.ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

OTTONE, Ernesto; SOJO, Ana. **Coesão social**: inclusão e sentido de pertencer na América Latina e no Caribe. Síntese. Santiago do Chile: Nações Unidas, 2007. Disponível em: <
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2834/S2007451_pt.pdf?sequence=1>. Acesso: 12 set. 2014.

PEDROSA, Cristina Fernandes Gouveia. **Da cidade ao indivíduo**: o papel da requalificação urbana de conjuntos de habitação de interesse social. 2010. Dissertação (Mestrado), Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2010.

PEÓN, Maria Luisa. **Sistemas de identidade visual**. 4. ed. Rio de Janeiro: 2AB, 2011.

PESAVENTO, Sandra Jatahy. **O imaginário da cidade**: visões literárias do urbano: Paris, Rio de Janeiro, Porto Alegre. Porto Alegre: UFRGS, 2002.

PIKE, Andy. **Brands and branding geographies**. North Hampton: Edward Elgar, 2011.

PINE II, Joseph; GILMORE, James H. **The experience economy**. Updated Edition. Boston: Harvard Business School Press, 2011.

POPESCU, Ruxandra Irina; CORBOS, Razvan Andrei. Brand, Branding and Strategic Development. Amsterdam, Model for Bucharest. In: **Journal of Administration and Public Management**, n. 14, pp. 182-202, 2010.

PRAHALAD, C. K.; KRISHMAN, M. S. **A nova era da inovação**: impulsionando a co-criação de valor ao longo das redes globais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

PRATT, Andy C. Creative cities: tensions within and between social, cultural and economic development. A critical reading of the UK experience. **City, Culture and Society**, n.1, 2010, pp.13-20.

_____. The cultural contradictions of the creative city. **City, Culture and Society**, n.2, 2011, pp.123-130.

PRESS, Mike; COOPER, Rachel. **El diseño como experiencia**. El papel del diseño y los diseñadores en el Siglo XXI. Spanish edition. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 2009.

RASQUILHA, Luís; CAETANO, Joaquim. **Gestão e planeamento da comunicação**. Lisboa: Quimera, 2007.

RAYMOND, Martin. **Tendencias**: qué son, cómo identificarlas, en qué fijarnos, cómo leerlas. Londres: Laurence King Publishing Ltd., 2010.

REHAN, Reeman Mohammed. Urban branding as an effective sustainability tool in urban development. **HBRC Journal**, 2013.
Disponível em: <
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1687404813001016>>
Acesso em: 11 jun. 2014.

REIMAN, Joey. **Propósito**: por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e poderosas. São Paulo; HSM, 2013.

REIS, Ana Carla Fonseca. **Cidades criativas**: análise de um conceito em formação e da pertinência de sua aplicação à cidade de São Paulo. 2011. 297f. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, 2011.

RESTANY, Pierre. **Hundertwassert** – the painter-king with the five skins. Colônia: Taschen, 2001.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Positioning** - the battle for your mind. New York: Warner Books – McGraw-Hill, 1981.

_____. **Posicionamento**: a batalha por sua mente. São Paulo: M. Books, 2009

RODRIGUEZ, Maria Elizabet Paez. **Radial Leste, Brás e Mooca**: diretrizes para requalificação urbana. 2006. Dissertação (Mestrado em Planejamento Urbano e Regional), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ROSEN, David; NELSON, Brent A.; YEN, Jeannette. The effects of biological examples in idea generation. **Design Studies**, v.31, n.2, p.169-186, 2010.

SÁNCHEZ, Fernanda. **A reinvenção das cidades para um mercado mundial**. 2.ed. Chapecó: Argos, 2010.

SANDERS, Elizabeth B. N.; STAPPERS, Pieter Jan. Co-creation and the new landscapes of design. **CoDesign**, 4 (1), pp.5-18, 2008.

SATO, Mine. A fresh look at Capacity Development from insiders' perspectives: a case study of an urban redevelopment project in Medellín, Colombia. Working Paper No. 60, **JICA-RI**, 2013.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SÉNÉCAL, Gilles. **Aspects de l'imaginaire spatial**: identité ou fin des territoires? *Annales de Géographie*, n. 563, 1992.

SIGNORELLI, Jim. **Storybranding**: Creating Standout Brands Through the Power of Story. Austin: Green Leaf, 2012.

SILVA, Beatriz F. da. O projeto Sapiens Parque: impactos socioeconômicos e ambientais em Florianópolis. **Cadernos Metrópole**, v.13, n.25, pp.163-184, 2011.

SILVEIRA JR, Potiguara Mendes da. **O “urbanismo” de nosso tempo**. Resenhas Online, São Paulo, ano 11, n. 121.03, Vitruvius, jan. 2012
<<http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/resenhasonline/11.121/4183>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

SIMONTON, Dean Keith. **A origem do gênio**: perspectivas darwinianas sobre a criatividade. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SMITH, Shana. Redesign for product innovation. **Design Studies**, 33 (2), 2012.

SMULDERS, Frido E. Get wet! Teaching innovation theories through experiential learning. **Journal of Design Research**, 9 (2), 2011.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor** – comprando, possuindo e sendo. 9. ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2010.

SOUZA, Edevaldo Aparecido; PEDON, Nelson Rodrigo. **Território e identidade**. Revista Eletrônica da Associação dos Geógrafos Brasileiros – Seção Três Lagoas, v.1, nº 6, ano 4. Três Lagoas: 2007.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso**: um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores. Rio de Janeiro: Rio Books, 2012.

TARACHUCKY, Laryssa; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. A utilização de métodos cocriativos para a criação de marcas territoriais – o caso de Alvito. **Revista Convergências**, n. 12. Castelo Branco: Escola Superior de Artes Aplicadas, 2013. Disponível em:
<<http://convergencias.esart.ipcb.pt/artigo/169>> Acesso: 17 jun. 2014.

THIBAUD, Jean-Paul. A cidade através dos sentidos. **Revista Cadernos PROARQ**. Programa de Pós-Graduação em Arquitetura da UFRJ, Rio de Janeiro, 2012.

TOWNSEND, Andrew. **Action research**: the challenges of understanding and changing practice. Berkshire: McGraw-Hill, 2013.

TREMBLAY, Gaëtan. Criatividade e pensamento crítico. **Intercom**, Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, v.34, n.1, 2011.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v.31, p.443-446, São Paulo, 2005.

TRUEMAN, Myfanwy; CORNELIUS, Nelarine. **Hanging baskets or basket cases?** Managing the complexity of city brands and regeneration. Working paper 06/13, Bradford University School of Management, Bradford, 2006. Disponível em:
http://www.brad.ac.uk/acad/management/external/pdf/workingpapers/2006/Booklet_06-13.pdf

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e lugar**: a perspectiva da experiência. São Paulo: DIFEL, 1983.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim (Org.). **Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas:** implementação, modelagem e checklists: experiências de líderes de mercado. São Paulo: Atlas, 2006.

VAN GELDER, Sicco; ROBERTS, Hugh. Branding brings a place to life. In: **Placebrands, place with purpose**, 2007. Disponível em: <www.placebrands.net/_files/Branding_brings_a_place_to_life.pdf> Acesso: 01 jul. 2014.

VIANNA, Maurício José; et al. **Design thinking:** inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VEIGA, Patrick; GOMEZ, Luiz Salomão Ribas. Sapiens Parque: DNA de marca e nova identidade visual sob a perspectiva do *branding*. In: International Conference on Innovation and Entrepreneurship in Marketing & Consumer Behaviour, 2014. Aveiro, Portugal. **Innovation and entrepreneurship in marketing and consumer behavior: bridging the gaps.** Edições IPAM, 2014. pp. 519-528.

WHEELER, Alina. **Designing brand identity:** an essential guide for the whole branding team. 4th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2013.

WINFIELD-PFEFFERKORN, Julia. **The branding of cities –** exploring city branding and the importance of brand image. Tese (Master of Arts in Advertising Design), Graduate School of Syracuse University, Syracuse, 2005.

WONG, Wucius. **Princípios de forma e desenho.** São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2010.

ZHERDEV, Nikolay. **Festivalization as a Creative City Strategy.** IN3 Working Paper Series. IN3 (UOC), 2014. Acesso: 03/11/2014. Disponível em: <http://journals.uoc.edu/ojs/index.php/in3-working-paper-series/article/view/n14-zherdev/n14-zherdev-en>

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTAS DO PRI

1. Você considera Florianópolis inovadora?
 - 1.1 Se sim, por quais características?
 - 1.2 Se não, o que falta para que isso aconteça?
2. Quais são os grandes atores de inovação aqui?
3. Cite um *case* de sucesso (um exemplo de sucesso) de inovação em Florianópolis.
4. Como você vê o cenário de inovação e tecnologia nos próximos anos?
5. Que estratégias a cidade pode tomar para evidenciar a inovação?
6. Que pontos fortes e fracos da cidade podem influenciar o cenário de inovação?
7. Como envolver a comunidade em iniciativas de tecnologia e inovação?
8. Cite ações de inovação que poderiam contribuir, de modo geral, com a cidade?
9. Como você acredita que a [empresa / instituição / área de conhecimento] pode contribuir com esta Rota de Inovação em Florianópolis?
10. Quais dados e estudos relacionados [empresa / instituição / área de conhecimento] são pertinentes ao turismo em Florianópolis, com foco no segmento de negócios?

APÊNDICE B – FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO PRI

FORÇAS
1. O setor de tecnologia de Florianópolis é o de maior renda da cidade, correspondendo a ¼ do PIB atual;
2. A cidade possui várias instituições de pesquisa, desenvolvimento e inovação renomadas, 15 centros universitários, incubadoras e parques tecnológicos;
3. Há grande interesse de iniciativas públicas e privadas para institucionalizar o segmento de tecnologia e inovação na comunidade local e, de maneira conjunta, promover este posicionamento internacionalmente;
13. Eleita a cidade mais amigável do mundo (Forbes 2013);
14. Está entre as dez cidades mais dinâmicas do mundo (Newsweek);
15. Primeira capital do país em inclusão digital (FGV);
16. Considerada a capital com a melhor qualidade de vida e a quarta melhor cidade do país para se viver (ONU);
17. Terceira cidade com melhor IDH do Brasil - IBGE 2013;
18. Quarto destino internacional de eventos no Brasil (ICCA);
19. Oitava melhor cidade do Brasil para um profissional fazer carreira (Escola Brasileira de Administração Pública);
20. Uma das dez melhores cidades para fazer negócios (Exame);
21. Top Of Mind como cidade da Tecnologia da Informação em SC – 2009, 2010 e 2011;
22. A Grande Florianópolis possui 583 empresas de tecnologia que oferecem mais de 12 mil vagas de emprego (Sebrae/SC, 2010);
23. Existe um ambiente favorável no município, no estado e no país para a discussão e vivência da inovação (UDESC);
24. Cidade com maior número de pontos de internet do país (UDESC);
25. Para o ano de 2014, as empresas projetam a necessidade de 2397 novos profissionais para o setor (ACATE);
26. A área de TIC conta atualmente com cerca de 5.500 colaboradores. Este número indica uma situação favorável do setor, que cresce, em média, 25% ao ano (ACATE);
27. Sedia diversas empresas de tecnologia;
28. Presença de diversas empresas de desenvolvimento de softwares e games;
29. Possui quatro fundos de venture capital;
30. Entre as dez melhores cidades do Brasil para trabalhar;

31. Entre 15% e 20% dos moradores economicamente ativos são universitários;
32. Grande diversidade cultural na cidade permite um ambiente de efervescência criativa;
FRAQUEZAS
4. Possível associação da marca a gestões e partidos;
5. Desconhecimento da grande população do perfil empreendedor da cidade no segmento;
6. Problemas de infraestrutura e planejamento urbano;
33. Péssima mobilidade urbana de Florianópolis (UnB 2009) (RBS 2011);
34. A cidade dá prioridade para os carros, existem poucos bicicletários e ciclovias e o sistema de transporte coletivo é pouco eficiente;
35. Infraestrutura turística precária, especialmente em relação a hotéis, com problemas maximizados na temporada;
36. Forte associação da cidade com a Ponte Hercílio Luz, por vezes parecendo que a ponte e as praias são os únicos atrativos de Florianópolis;
37. Poucas iniciativas culturais públicas e estruturas urbanas de recreação;
38. Ações públicas vinculadas a partidos e mandatos políticos;
39. Alto custo de vida e alta especulação imobiliária;
40. Grande gargalo do setor de tecnologia, o principal da cidade, com falta de mão de obra especializada e também de interação sistemática entre as empresas e as universidades (ACATE);
41. Falta de conhecimento por parte da própria comunidade interna quanto ao caráter inovador da cidade (INFRAERO);
OPORTUNIDADES
7. Integrar e unificar informações, gestores e instituições de inovação sob a mesma perspectiva;
8. Divulgar o perfil de inovação à comunidade local, envolvendo-a em ações, e à sociedade como um todo;
9. Promover e ampliar o cenário e ações de inovação na cidade e diálogo entre gestores, comunidade e instituições;
42. Muitos eventos promovidos pelas instituições de tecnologia, p&d, indústria criativa, entre outros que podem ser adicionados temporariamente a rota ou fazerem parte de suas ações;
44. Oportunidade de envolver hotéis e restaurantes para financiar o projeto, podendo inclusive sustentar sem o apoio financeiro da prefeitura. Envolver ACIF, CDL (CELESC);
45. Capital da inovação tem várias, mas quem tem uma rota da inovação de Florianópolis? Florianópolis é inovadora, com certeza. Temos muito o que

mostrar. Um parque forte. Uma indústria de games forte, que poucos conhecem (CELESC);
46. Os moradores da cidade têm um nível alto de instrução, muitos do meio acadêmico, que poderia ajudar a tocar o projeto, e evitar alguma questão sobre mudança de governo (UDESC);
47. O PRI representa também a inovação de SC, onde podem ser agregadas outras instituições (UDESC);
48. Implantar ciclovia ligando UDESC-UFSC;
49. Aproveitar a proximidade da Rota da Inovação de Florianópolis com os centros administrativos estaduais para a promoção conjunta;
50. Criação de rodas cocriativas para o debate de problemas e geração de soluções para a cidade, através da formação de equipes multidisciplinares e com participação direta da comunidade;
56. Fazer uso do turismo de verão para a promoção da Rota da Inovação de Florianópolis;
57. Atrair investimentos e negócios de capital externo para as empresas da cidade;
58. Atrair mão de obra qualificada para o suprimento e ampliação do mercado de inovação;
59. Utilização da rota como ambiente de implementação de projetos-piloto desenvolvidos com vistas à adequação da cidade ao conceito de Smart City;
AMEAÇAS
10. A crescente concorrência entre os territórios requer constante atualização e desenvolvimento para sediar eventos e empreendimentos;
11. A falta de infraestrutura urbana e turística adequada pode comprometer a implementação da Rota de Inovação e prejudicar o desenvolvimento do setor;
12. O reconhecimento de Florianópolis apenas como turismo de verão. (melhorar o texto)
51. A escassez de mão-de-obra, que representa a grande fragilidade do setor (de tecnologia), não apenas em Santa Catarina, mas também em outros Estados do Brasil (ACATE);
52. A falta de capacitação de mão-de-obra associa-se diretamente à alta velocidade das mudanças que ocorrem no setor de TIC, exigindo a necessidade constante de atualização dos profissionais (ACATE);
53. Ligação da Rota da Inovação de Florianópolis a partidos políticos ou gestões;
54. A não identificação da comunidade local com o processo de branding e com o resultado dos trabalhos;
55. Não discutir os problemas da cidade com a comunidade, transmitindo somente a imagem desejada invés da imagem real de Florianópolis;
60. Vínculo da marca a uma determinada gestão do governo, o que pode comprometer sua credibilidade e torna-la efêmera.

