

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO**  
**DE LISBOA**



# **ESTRATÉGIAS DINÂMICAS EM CLUSTERS CRIATIVOS – O caso do LX Factory**

---

Ana Vanessa Casimiro Chaves

Janeiro de 2019



INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO  
DE LISBOA

# ESTRATÉGIAS DINÂMICAS EM CLUSTERS CRIATIVOS – O caso do LX Factory

Ana Vanessa Casimiro Chaves

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente \_\_\_\_\_ [Prof. Especialista Carlos Nunes]

Arguente \_\_\_\_\_ [Prof. Doutor João Pereira]

Vogal \_\_\_\_\_ [Prof. Doutor José Moleiro Martins]

## **Agradecimento**

Aos meus pais, por acreditarem sempre em mim.

Ao meu Professor e orientador, José Moleiro Martins pela sua inteira disponibilidade, independentemente da hora ou dia da semana.

Ao Lx Factory, em Lisboa pela cedência da informação.

## **Epigrafe**

*“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.”*

*(Arthur Schopenhauer)*

## Resumo

Empreender, diga-se, portanto, fazer algo novo, desenvolver ou resolver algo. O empreendedorismo tem ganho efetivamente, cada vez mais “apoiantes”, e nas últimas décadas essencialmente, tem sido uma das grandes alternativas para fazer face às carências que o mercado tem apresentado.

No mesmo sentido, surge as indústrias criativas. Por via de *clusters criativos*, mais especificadamente, têm mostrado ser uma fonte de inspiração em grandes feitos, exemplo disso, é o LX factory, espaço localizado em Lisboa, mais concretamente em Alcântara, onde para qualquer canto que se olhe é possível comprovar que é uma nascente de inspirações e concretizações, quer pelo seu exterior ao nível de decoração alternativa, quer pelo valor que cada empresa faz questão de ostentar, resultando um ambiente indiscutivelmente díspar entre as ruas de Lisboa. Por tudo isto, foi o espaço escolhido como, estudo de caso da presente labuta.

Este trabalho aborda temas como empreendedorismo, ICC's, *clusters criativos*, inovação, conhecimento, alianças estratégicas, flexibilidade organizacional, estratégias dinâmicas ao nível de *clusters*, entre outros. Com efeito, o principal objetivo deste trabalho foi analisar o conceito de *clusters criativos* e de que forma as estratégias dinâmicas determinam o seu desenvolvimento e criação. Através das técnicas utilizadas, entrevista semiestruturada e análise documental essencialmente, foi possível findar que o LX factory é um *cluster criativo*, pelas características distintas que sustenta. Assim como, foi possível também concluir que tem mantido uma estratégia dinâmica, no sentido da inovação e melhoramento do seu espaço continuamente.

**Palavras- Chave:** *Empreendedorismo, Indústrias Criativas, Clusters Criativos, LX Factory e Estratégia Dinâmica.*

## Abstract

Undertake, therefore, do something new, develop or solve something. Entrepreneurship has been gaining more and more "supporters", and in the last few decades essentially it has been one of the great alternatives to face the shortcomings that the market has presented.

In the same sense, the creative industries arise. Through creative clusters, more specifically, they have shown to be a source of inspiration in great achievements, for example, LX factory, a space located in Lisbon, more concretely in Alcântara, where for any corner that looks, it is possible to prove that it is a source of inspirations and achievements, both for its exterior to the level of alternative decoration and for the value that each company makes a point of showing off, resulting in an unmistakably disparate environment in the streets of Lisbon. For all this, it was the space chosen as a case study of the present work.

This work deals with topics such as entrepreneurship, ICC's, creative clusters, innovation, knowledge, strategic alliances, organizational flexibility, dynamic strategies at the clusters level, among others. Through the techniques used, semi-structured interview and documentary analysis essentially, it was possible to conclude that the LX factory is a creative cluster, due to the different characteristics that it supports. As well, it was also possible to conclude that it has maintained a dynamic strategy, in the sense of innovation and improvement of its space continuously.

**Keywords:** *Entrepreneurship, Creative Industries, Creative Clusters, LX Factory and Dynamic Strategy.*

# Índice

Agradecimento.....	iii
Epigrafe.....	iv
Resumo.....	v
<i>Abstract</i> .....	vi
Índice.....	vii
Lista de Quadros.....	ix
Lista de Figuras.....	ix
Lista de Gráficos.....	ix
Lista de Abreviaturas.....	ix
Capítulo 1 - Introdução.....	1
Capítulo 2 – Revisão da Literatura.....	5
2.1. Empreendedorismo.....	5
2.1.1. Conceito.....	5
2.1.2. Dinâmicas de Empreendedorismo em <i>Clusters</i> .....	7
2.2. <i>Clusters</i> .....	8
2.2.1. Conceito.....	8
2.2.2. Tipologia.....	11
2.2.3. Dimensões de Inter-Relação em <i>Clusters</i> .....	13
2.2.3.1. Cooperação.....	14
2.2.3.2. Vantagem Competitiva.....	15
2.2.3.3. Inovação por via do conhecimento.....	16
2.2.4. <i>Clusters</i> Criativos.....	17
2.3. <i>Clusters</i> em Indústrias Criativas.....	18
2.3.1. Conceito.....	18
2.3.2. Desenvolvimento de um Cluster Criativo.....	22
2.4. Estratégias em <i>Clusters</i> .....	23
2.4.1. Conceito.....	23
2.4.2. Networks em <i>Clusters</i> .....	24
2.4.3. Estratégias de Cooperação em <i>Clusters</i> .....	27
2.4.3.1. Flexibilidade Organizacional.....	27
2.4.3.1. Alianças Estratégicas.....	28

2.5. <i>Clusters</i> Geográficos/Regionais .....	30
2.5.1. Conceito .....	30
2.5.2. <i>Clusters</i> na Europa.....	31
2.5.1. <i>Clusters</i> em Portugal.....	34
2.6. Súmula da Literatura.....	37
Capítulo 3 – Metodologia e Procedimentos .....	39
3.1. Tipo de estudo e justificação.....	39
3.2. Objetivos do estudo e questões de investigação .....	39
3.3. Estudo de caso .....	40
Capítulo 4 – Parte Empírica .....	45
4.1. Apresentação e Discussão de Dados.....	45
4.2. Respostas Sumária às Questões de Investigação .....	50
Capítulo 5 – Conclusão .....	54
5.1. Limitações do Estudo.....	56
5.2. Sugestões de Investigações Futuras .....	56
Capítulo 6 – Referências Bibliográficas.....	58
Capítulo 7 – Anexos .....	64

## **Lista de Quadros**

**Quadro 1** – Competências Empreendedoras

**Quadro 2**- Estágio de desenvolvimento de cluster de peças criativa

## **Lista de Figuras**

**Figura 1** – Etapas do Crescimento de um Negócio Criativo

**Figura 2** - Panorama de Políticas de *Clusters*

**Figura 3** – Desafios colocados às ICC's

**Figura 4** – Noção de Cluster conforme IAPMEI

**Figura 5** – Imagem de um edifício no LXF titulado como: “Um buraco na parede. Porquê tapar? Haverá sempre luz”

## **Lista de Gráficos**

**Gráfico 1**- Empresas envolvidas em todos os *clusters*

**Gráfico 2** – Todos os associados dos *clusters*

**Gráfico 3** – Diversidade de empresas por área existentes no LXF

## **Lista de Abreviaturas**

**IAPMEI** - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

**ICC** – Indústrias Culturais e Criativas

**ISCTE** – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

**LXF** – LX factory

**PIB**- Produto Interno Bruto

**POE** - Programa Operacional da Economia

**PRASD** - Programa de Recuperação de Áreas e Setores Deprimidos

**PRIME** - Programa de Incentivos à Modernização da Economia

**U.E.** – União Europeia

## Capítulo 1 - Introdução

Hoje em dia ser empreendedor parece fácil. É um facto que existe a facilidade de contactar várias pessoas, vários organismos públicos e sociais, que nos podem ajudar a desenvolver uma ideia de negócio. Porém, fazer algo diferente, assumindo-se como um valor acrescentado para o mercado e para a sociedade, não é de todo, uma tarefa fácil de executar. Exige portanto dinâmicas distintas, opções não usuais e associadas a pessoas reconhecidas como “agentes de mudanças” (Filion,1999).

A ênfase no entendimento do empreendedorismo como uma capacidade dinâmica tem vindo a transformar os objetivos das organizações e na sua disposição face ao mercado que atua e os seus concorrentes, da mesma forma que aproveitam os recursos que já têm disponíveis (Ladeira, Costa, & Araujo, 2013).

Veja-se mais concretamente, o caso dos *clusters*. Estes assumem-se como uma forma de desenvolvimento de empresas aglomeradas incitando o crescimento de “pequenas cidades” de negócios. Nesta medida, os *clusters* denominam-se como um combinado de bonificações que colaboram para o empreendedorismo de uma forma dinâmica, direta e principalmente em comunidade.

Embora exista ainda muita escassez de literatura ao nível de *clusters* em Portugal foi possível confirmar que lá fora, ao nível internacional, já é um tema que tem vindo a ser abordado com alguma frequência.

Foi em 1998 que Michael Porter popularizou este conceito, descrevendo *clusters* como concentrações geográficas de empresas interconectadas num espaço específico e comum.

Na literatura, poder-se-á observar em pormenor que, os *clusters* têm apresentado um papel determinante no desenvolvimento económico e social. A cooperação ao nível de *clusters* tem sido visto como uma “busca de eficiência comum” diminuído assim, possíveis riscos se estivessem sozinhos e procurando, no mesmo sentido, soluções para semelhantes problemas. Ao mesmo tempo que criam e potenciam vantagem competitiva face a mercados emergentes, especialmente quando abordamos temas diferentes, por exemplo ao nível criativo. Será interessante entender de que forma, neste âmbito, os *clusters* podem ultrapassar barreiras juntos, através das alianças estratégicas que possam construir.

A indústria criativa tem sido um grande apoio no desenvolvimento de *clusters* pelas diversas atividades e meios que dinamizam. Por conseguinte, acredita-se que os *clusters* criativos em especial, por integrarem distintas empresas, fortalecem um papel importante

na promoção e divulgação da produtividade local e regional em especial, induzindo novos mercados e novas estratégias locais. Estimular um relacionamento estratégico entre fornecedores e clientes é um detalhe determinante ao nível estratégico.

Neste alinhamento, o presente trabalho procura analisar o conceito de *clusters* criativos e de que forma as estratégias dinâmicas determinam o seu desenvolvimento e criação.

Ao nível de metodologia será realizada uma revisão da literatura, centrada nos temas principais, nomeadamente empreendedorismo, ICC's, *clusters* criativos, estratégias ao nível de cooperação, aliada à sua flexibilidade organizacional e possíveis alianças estratégicas, entre outros temas que interessará para complementar este estudo.

De forma a atestar o que será abordado na literatura foi elaborado um estudo de caso aplicado ao LX factory, em Lisboa. Isto porque, é um bom exemplo de um *cluster* pertencente à indústria criativa. Este espaço histórico, onde no passado já fora uma fábrica de produção constitui-se hoje, um “aglomerado” de empresas, essencialmente ligadas à área criativa.

De uma forma mais específica, procura-se que com as conclusões desta dissertação, possam ser respondidas as seguintes questões:

1. Quais as características organizacionais que se verificam no LX factory, em Lisboa, que permitem designá-lo como cluster criativo?
2. Como é que as dinâmicas do empreendedorismo influenciam o desenvolvimento do *cluster* criativo LX factory, em Lisboa?
3. De que forma a criação e o desenvolvimento do LX factory assentam numa estratégia dinâmica face à sintonia com o mercado?

Nestes termos, procura-se que, com este estudo entender o conceito de *clusters* criativos relacionado com a realidade em causa – LXF, entender também, de que forma a estratégia que têm utilizado está a ser direcionada da melhor forma, ao mesmo tempo que, com este estudo possa contribuir não só para o desenvolvimento académico na área do empreendedorismo e mais especificamente ao nível de clusters criativos, mas também, dar o meu contributo ao LXF, com a análise das diferentes variáveis em causa.

Partindo de uma das conclusões dadas no estudo pela Fundação Serralves (2008) o setor das indústrias criativas estão entre os segmentos mais dinâmicos, ao nível do comércio mundial. Assim, e perante esta afirmação suscitou interesse em estudar este tema,

associando-o a um exemplo em Portugal, compreendendo assim da melhor forma possível e podendo testar fisicamente o que enunciam na literatura.

O estudo encontra-se organizado por oito capítulos, designadamente:

O capítulo 1 apresenta o cenário geral do estudo, importância do tema e também o porquê da realização do mesmo. Também neste capítulo, os objetivos são escrutinados, apresentando as metodologias que vão ser utilizadas durante a investigação.

No capítulo 2 inicia-se a revisão da literatura, com referencia a diversos autores, nomeadamente Michael Porter, Peter Drucker, Marshall, Evans, Markwick, M, Bagwell, S, entre muitos outros. Neste ponto aborda-se temas como o empreendedorismo, de forma sucinta, assim como sua relação com *clusters*. Porém, o tema principal abordado acaba por ser os *clusters*, desde conceitos gerais, tipologias, dimensões existentes a temas mais específicos, como é o caso de *clusters criativos*. Adicionalmente é abordado igualmente, tópicos bastante relevantes e interrelacionados, como por exemplo, cooperação, vantagem competitiva, inovação por via do conhecimento, alianças estratégicas, networks em *clusters*, flexibilidade organizacional, isto mais ao nível da estratégia. Através do relacionamento dos vários temas será possível combinar variáveis que à partida não teria grande ligação com o tema, como por exemplo, ao nível do conhecimento, que acaba por trazer ao estudo conclusões interessantes e essenciais aquando da elaboração da conclusão. Paralelamente é exposta a realidade sumária de *clusters* na Europa e particularmente em Portugal. Através deste último ponto é possível identificar alguns casos específicos, por exemplo em Londres, ao mesmo tempo que conhecemos a perspetiva geral existente em termos tipológicos, quer à escala europeia, quer à escala local (Portugal). Este capítulo entende-se, como fundamental para a compreensão dos temas em causa e também para entender os resultados obtidos através do estudo de caso.

No capítulo 3 serão apresentadas as metodologias aplicadas, explicação do tipo de estudo em causa, assim como a justificação para escolha do mesmo. Também aqui são explicados em pormenor, todos os objetivos do trabalho, especificando quais as questões de investigação propostas para o estudo (já acima exibidas) e por fim, exposição do estudo de caso, ou seja, o LXF, com uma explicação breve do espaço, designadamente exposição da tipologia de empresas presentes no espaço e em termos quantitativos, concebendo panorama geral que se vive no local.

No capítulo 4 são apresentadas os resultados do estudo ao LXF. Aqui, são expostas as respostas à entrevista feita ao dinamizador e responsável do espaço, Dr. Miguel Peres e também, a confrontação da informação existente entre os dados alcançados com a revisão

da literatura analisada. Um capítulo que se designa como, possivelmente, o mais importante, na medida em que vem asseverar as respostas que tiveram por base a elaboração do estudo.

O capítulo 5 vem exibir a conclusão final do trabalho elaborado, através das considerações finais, apresentando porém, as limitações e dificuldades que existiram e sugestão de próximos estudos.

O capítulo 6 comporta na apresentação das obras citadas no decorrer no trabalho.

Por fim, o capítulo 7 consiste na apresentação de fotografias e informação complementar ao estudo em causa.

## Capítulo 2 – Revisão da Literatura

### 2.1. Empreendedorismo

#### 2.1.1. Conceito

A palavra empreendedorismo é um neologismo de origem inglesa, mais propriamente da palavra “*entrepreneurship*”. Embora esta palavra se tenha popularizado em inglês, a verdade é que a sua origem é francesa, tendo-se vulgarizado no século XII. Apenas a partir do século XVIII esta palavra começou a ser associada a pessoas que criam e gerem projetos (Herrera & de Oliveira, 2010). A conceptualização desta noção detém de duas correntes, designadamente economistas e comportamentalistas (Herrera & de Oliveira, 2010).

Para Jean-Baptiste Say (1883), considerado o pai do empreendedorismo por Peter Drucker, defendia que uma pessoa empreendedora deveria ser um agente de mudança. Para o autor Filion (1999:7-8) os empreendedores ao nível económico não surgem assim tantas vezes:

Os empreendedores são citados em economia, mas aparecem muito pouco – às vezes nem aparecem – nos modelos clássicos de desenvolvimento económico. Onde aparecem são representados por uma função. Os economistas interessados pelos empreendedores estão normalmente à margem, como no caso de outras disciplinas. Se a visão do empreendedorismo nas principais correntes de pensamento económico tivesse de ser resumida, provavelmente se aceitaria o ponto de vista de Baumol (1993) que propôs duas categorias de empreendedores: os empreendedores organizadores de negócios e os empreendedores inovadores.

Numa vertente mais comportamentalista, Max Weber (1930) e McClelland (1971) são os principais autores a contribuir para o desenvolvimento neste âmbito. Max Weber (1930) desenvolveu o sistema de valores como um fator fundamental no esclarecimento da conduta de um empreendedor. Conforme menciona Filion (1999:8) Max Weber (1930): «via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes, cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal». No entanto, foi McClelland (1971) que fez um trabalho notável neste campo de ação, definindo empreendedores da seguinte

forma: «um empreendedor é alguém que exerce controlo sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal» McClelland (1971 *apud* Filion 1999:8)<sup>1</sup>.

Com base nos estudos de McClelland o autor Cooley (1991) desenvolveu para o programa das nações unidas competências empreendedoras, quer ao nível da realização, planeamento e poder (Filho & Moura, s.d.). No quadro abaixo, é possível verificar as três competências atrás mencionadas, assim como, pontos chave para cada uma.

<b>Características de Realização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura de oportunidades;</li> <li>• Riscos calculados;</li> <li>• Insistência na qualidade e eficiência;</li> <li>• Persistência;</li> <li>• Dever e compromisso.</li> </ul>
<b>Características de Planeamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura de informações;</li> <li>• Estabelecimento de metas;</li> <li>• Planeamento e gestão automática.</li> </ul>
<b>Características de Poder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Networking (relacionamento e contactos);</li> <li>• Autoconfiança;</li> <li>• Independência.</li> </ul>

Quadro 2 – Competências Empreendedoras (Filho & Moura,s.d. 11-12). Adaptado pelo autor.

Em 1921 o autor Knight incitou o relacionamento entre as palavras “risco” e a “incerteza”. Para este, o risco consiste em ocorrências de alguma frequência face a ocorrências anteriores, daí conseguir-se entender a sua probabilidade. Quanto à incerteza por resultar de ocorrências irrepetíveis a sua estimativa será continuamente questionável. Neste sentido, o autor alega que uma pessoa empreendedora é aquela que assume a incerteza.

Entende-se, portanto, que empreendedores sustentáveis e inovadores influenciam e moldam o mercado que operam, contribuindo para um desenvolvimento sustentável exigido hoje em dia pelos demais (Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. ;2016).

Já em 1934 o autor Schumpeter atestou que os empreendedores criativos são assinalados principalmente pelas suas próprias inovações (Portugal, 2012).

No estudo realizado por Filion (1999:19) onde demonstra sessenta definições para empreendedorismo "destaca-se as seguintes: «o empreendedor é uma pessoa criativa»; «[...] imagina, desenvolve e realiza visões»; e «[...] toma decisões moderadamente

<sup>1</sup> McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton, N. J., Van Nostrand.

arriscadas». Assim, um empreendedor é alguém com uma visão posta no futuro que tem por objetivo inverter ou desenvolver o que está feito hoje.

### **2.1.2. Dinâmicas de Empreendedorismo em *Clusters***

Com o desenvolvimento do conhecimento e a subsequente germinação de novas ideias, a criatividade tem vindo a dar grandes passos, fazendo com que cada vez mais, as empresas adquiram vantagem competitiva. O entendimento do empreendedorismo como uma capacidade dinâmica tem vindo a remodelar os objetivos das empresas e na sua posição face ao mercado que opera e os seus concorrentes, ao mesmo tempo que reutilizam os recursos que já têm disponíveis (Ladeira, Costa, & Araujo, 2013). Perante isto, o empreendedorismo está a ser visto como uma adaptação à mudança, onde os recursos e as capacidades dinâmicas caminham lado a lado.

No mesmo sentido, no artigo “*The dynamics of cluster entrepreneurship: Knowledge legacy from parents or agglomeration effects? The case of the Castellon ceramic tile district*” escrito pelos autores Jose Luis Hervás Olivera, María Lleoa e Roberto Cervello no ano de 2016, afirmam que o processo do empreendedorismo encontra-se relacionado com o spinoff, quer ao nível de mecanismo como de desempenho. Mais concretamente, os mecanismos de formação encontrados através dos spinoffs são centrados de uma só vez, explicando assim, a natureza dos mesmos, pela qual, os seus fundadores, deixam as empresas já estabelecidas. Desta forma, destacam as capacidades de quem opera e o seu papel, incluindo o conhecimento que estes operadores detêm. Da mesma forma que consideram que, as empresas com maior *know-how* são mais propensas a gerar spinoffs e a sobreviver.

No mesmo artigo, supra referido, os autores consideram ainda que, no que concerne aos ciclos de vida e à formação de novas empresas dos aglomerados, mais concretamente os *clusters*, estes dependem da heterogeneidade do conhecimento entre as empresas que operam neste aglomerado. Quer isto dizer que, a caracterização de distintos estágios do ciclo de vida do *cluster* aponta para a existência de fases diferenciadas, sobretudo na fase emergente. Nesta primeira fase, o conhecimento deve ser heterógeno de forma a incitar o crescimento do mesmo, através dos vários tipos de conhecimento existentes.

A verdade é que as indústrias que se agrupam em *cluster* desenvolvem mecanismos através da partilha de conhecimento, das suas parcerias e cooperação entre si. Em suma, os

*clusters* constituem-se um conjunto de vantagens que que facilitam o empreendedorismo, de uma forma mais dinâmica e direta.

## **2.2. Clusters**

### **2.2.1. Conceito**

Foi a partir do século XIX, com o desenvolvimento do estudos sobre os distritos industriais ingleses de Alfred Marshall que mereceu destaque a aglomeração de empresas no mesmo local (IEDI, 2002). Neste estudo, Marshall (1996:318) refere que: «uma indústria concentrada em certas localidades é comumente, embora não muito acertadamente, chamada de “indústria localizada”». A localização e a subsequente aglomeração têm sido assim, variáveis estudadas em vários cenários, especialmente quando se fala em *clusters*. Em 1998 Michael Porter escreveu o artigo “*Clusters and the New Economic Competition*” onde veio explicar este conceito, quando refere neste mesmo documento que:

*Clusters are geographic concentrations of interconnected companies and institutions in a particular field. Clusters encompass an array of linked industries and other entities important to competition. They include, for example, suppliers of specialized inputs such as components, machinery, and services, and providers of specialized infrastructure. Clusters also often extend downstream to channels and customers and laterally to manufactures of complementary products and to companies in industries related by skills, technologies, or common inputs (Porter, 1998:4).<sup>2</sup>*

Na ótica de Roelandt & Hertog (s.d: 2) clusters podem ser definidos como:

*[...]Being networks of production of strongly interdependent firms (including specialised suppliers) linked to each other in a value-adding production chain[...].The cluster concept focuses on the linkages and interdependence between actors in the value chain when producing products and services and creating innovations. The cluster concept goes beyond ‘simple’ horizontal networks in which firms, operating on*

---

<sup>2</sup> Clusters são concentrações geográficas de empresas e instituições ligadas em campos particulares. Os clusters abrangem uma série de indústrias vinculadas e outras entidades importantes para a concorrência. Podem incluir por exemplo, fornecedores especializados, componentes, máquinas, serviços e fornecedores de infraestruturas especializadas. Os clusters também se estendem a jusante para canais e clientes e lateralmente para a fabricação de produtos complementares e para empresas em indústrias relacionadas com habilidades, tecnologias ou consumos comuns. Tradução livre do autor.

*the same end product market and belonging to the same industry group, co-operate on various aspect [...].*<sup>3</sup>

Nesta sequência, entende-se que o conceito de *cluster* assemelha-se a um aglomerado e que podem ser interpretado em diversas vastezas. Assim, e segundo Porter (1999:211):

[...] Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo da sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em sectores correlatos.

Ainda assim, um *cluster* dispõe de diferentes estruturas, tamanhos e sectores. Perante isto, (Lyon & Atherton, 2000) argumentam que existem três princípios subjacentes ao processo dos *clusters*, independentemente da estrutura, tamanha e sector, são eles:

- a) **Comunidade:** quer isto dizer que as organizações trabalham em zonas comuns e relacionadas;
- b) **Concentração:** constitui uma aglomeração de organizações que interagem entre si;
- c) **Conectividade:** organizações vinculadas com níveis de relacionamentos distintos.

Neste alinhamento, *cluster* pode ser entendido como uma conglobação de entidades e organizações que têm fins semelhantes. Por exemplo: redução de preços, desenvolver inovações ao nível tecnológico pela via da produção cooperativa, tendo como objetivo principal o alcance e o desenvolvimento competitivo, incessante e devidamente sustentado (Filho & Moura, s.d.).

Em termos económicos, (Russo, 2000:6) descreve as seguintes características a *clusters*:

- **proximity:** *organizations in a cluster take advantage of privileged relationships from direct contact, knowledge spillovers, human capital development and circulation, common physical infrastructures;*
- **flexibility:** *the relationships between firms adapt to changing external and internal circumstances and respond to the stimuli to innovate which are fostered by an increasingly competitive environment;*

---

<sup>3</sup> Redes de produção de empresas interdependentes (incluindo fornecedores especializados) ligados entre si em uma cadeia de produção de valor agregado [...]. O conceito de cluster concentra-se nas ligações e interdependência entre os atores na cadeia de valor ao produzir produtos e serviços e criar inovações. O conceito de cluster vai além das redes horizontais "simples" em que as empresas, operando no mesmo mercado de produtos finais e pertencentes ao mesmo grupo industrial, cooperam em vários aspectos. Tradução livre do autor.

- **small and medium size of economic activities:** *small firms have a higher degree of flexibility and better suit the “ecological” dynamics which are crucial for the adaptability of clusters to a changing environment;*
- **efficiency:** *by developing the final product through a parallel process with feedback stimuli back and forth the chain of value, quality is enhanced and response to changing market conditions is improved;*
- **co-operation:** *that may take place according to different time horizons and degrees both in the case of strategic and vertical alliances (ranging from knowledge sharing limited to some parts of the production process to large scale collusion);*
- **competitiveness:** *competition in the cluster may be strong enough to incentive firms to strengthen intra- and interindustrial alliances, in order to keep pace with innovation and respond efficiently to evolving demand.<sup>4</sup>*

Por conseguinte, (DTI, 2004) refere que existem fatores fundamentais para o sucesso de um *cluster*, são eles:

- Presença de redes de negócio e parcerias;
- Estrutura forte em termos de pesquisa e desenvolvimento para fomentar a inovação contínua;
- Existência contínua de “*core skills*” por parte dos membros da equipa.

Criar um *cluster* está longe de ser algo simples, até porque, por exemplo, no que concerne ao apoio provindo do governo para implementação ou suporte destes é quase nulo (Bagwell, s.d.). Por esse motivo o autor (Enright, 2002:16) defende que:

---

<sup>4</sup> • Proximidade: as organizações em clusters aproveitam as relações privilegiadas de contato direto, desenvolvimento e circulação de capital humano, infra-estruturas físicas comuns;

• Flexibilidade: as relações entre as empresas adaptam-se às mudanças e circunstâncias externas e internas que devem responder aos estímulos para inovar, que são promovidos por um ambiente cada vez mais competitivo;

• Pequenas e médias atividades económicas: as pequenas empresas têm maior grau de flexibilidade e melhor adequam-se melhor às dinâmicas "ecológicas" que são fundamentais para a adaptabilidade dos clusters em ambientes de mudança;

• Eficiência: o desenvolvimento do produto final através de um processo paralelo com estímulos de feedback, a cadeia de valor, a qualidade é melhorada e as respostas às mudanças nas condições do mercado é igualmente melhorada;

• Cooperação: pode ocorrer de acordo com diferentes horizontes de tempo e graus tanto no caso de alianças estratégicas como verticais (que vão do compartilhamento de conhecimento limitado a algumas partes do processo de produção até a colusão em grande escala);

• Competitividade: a concorrência no cluster pode ser forte o suficiente para incentivar as empresas a fortalecer as alianças intra e interindustriais, a fim de acompanhar a inovação e responder de forma eficiente à evolução da demanda. Tradução livre do autor.

*We must sharpen our analysis of regional clusters and cluster development policies if clustering is to be used successfully as a basis for economic development [...] understanding the state of development of clusters, the importance of cluster identification and selection processes, the links between market failures and cluster-based strategies, and whether cluster-based strategies are appropriate in a particular context.*<sup>5</sup>

Em síntese, é possível afirmar que, as várias definições dos diversos autores levam a crer que, em termos literários o conceito de *cluster* é consensual. Na ótica de Porter (1999:219): «A definição apropriada de um aglomerado varia entre as diferentes localidades, dependendo dos segmentos em que competem as empresas participantes, assim como as respetivas estratégias». Não obstante, o autor Portugal (2012:20) refere que: «o elevado número de autores que, de uma forma ou de outra, se apropriou do termo obrigou à transformação do anterior rígido conceito, num elevado número de definições que parecem ajustar-se a cada caso concreto empírico estudado».

### **2.2.2. Tipologia**

Após definir o conceito de *cluster*, importa agora, entender quais os tipos de clusters que existem no mercado. Abaixo segue os vários tipos de *clusters* existentes no mercado, conforme referido em Ensaio FEE (2008 *apud* Portugal 2012):

- **Micro Cluster ou Cluster Local:** pode ser definido como um conjunto de empresas que se encontram próximas ao nível geográfico com componentes semelhantes e suplementares que atuam numa extensão peculiar de atividade. Estas concorrem entre si, cooperando-se ao mesmo tempo.
- **Cluster Industrial ou apenas Cluster:** constituem-se empresas de vários tipos de sectores, mas que se relacionam entre si e que pretendem fortalecer as atividades que operam através de recursos diferentes, nomeadamente tecnologia. O desenvolvimento por via da inovação através das atividades possibilita a que todos os intervenientes beneficiem dessa inovação.
- **Cluster Regional:** caracteriza-se essencialmente ao nível industrial com vinculações diretas de um determinado domínio regional. Por este motivo, a proximidade ao nível

---

<sup>5</sup> Deve ser melhorada a análise referente a clusters regionais e políticas de desenvolvimento, se o cluster for usado com sucesso, tendo por base o desenvolvimento económico [...] entendendo o estado de desenvolvimento de clusters, a importância dos processos de identificação e seleção de cluster, os links entre mercado falhas e estratégias baseadas em cluster, e as estratégias baseadas em cluster são apropriadas em um contexto particular. Tradução livre do autor

geográfico tem um efeito determinante entre os agentes envolvidos, no que concerne não só à competitividade, mas também na inovação.

- **Mega Cluster:** entende-se como um conjunto de atividades laborais diferentes que procuram satisfazer as necessidades do consumidor, através de capacidades primárias, explorando assim, as ligações em rede.
- **Ciber-Cluster:** designa-se por empresas que, ao nível geográfico se encontram afastadas, porém, trabalham em conjunto, fazendo-se especializar em operações singulares. A tecnologia é vista como um foco essencial na concretização das suas tarefas fundamentais, uma vez que, dada a distância entre elas, o fator “longevidade das empresas em termos geográficos” deixa de ser um problema.

Independentemente do tipo de *cluster* anteriormente citado, importa referir que, todos eles estão diretamente associados à cooperação e à competitividade, contribuindo assim, para um desenvolvimento empresarial sustentado do mercado. Face às diversas naturezas de *clusters* existentes dá oportunidade ao mercado de se fortalecer continuamente, adaptável a cada tipo de negócio, região ou dimensão revigorando assim, as relações internas e externas.

Importa mencionar que na perspetiva de (Leitão & Osório, 2002) os mega *clusters* devem desempenhar um papel importante para os governos, de forma a acompanhar e rebulir as propensões mundiais. No mesmo sentido, devem igualmente estimular e fortalecer as ligações aos micro *clusters* de forma a criar vantagem competitiva capaz de se adaptar a cada país e região.

Ainda assim, sabe-se que, os *clusters* surgem de várias, formas, cada um com uma trajetória diferente de desenvolvimento, assim como princípios e problemas específicos. Por isso, os *clusters* podem surgir de duas formas, por indução política ou de forma espontânea (Mytelka & Farinelli, 2000). Na perspetiva espontânea, os *clusters* podem ser distinguidos com base em variáveis que enfatizam o potencial da mudança e dinâmica dentro do mesmo. Segundo os autores Mytelka & Farinelli (2000) os *clusters* de tipo espontâneo podem ser classificados como: informais, organizados e inovadores. Com base na explicação feita pelos autores anteriormente citados é possível depreender que:

- **Clusters informais** são constituídos geralmente por micro empresas com níveis de tecnologia baixo, no qual apresentam proprietários com níveis baixos em formação, assim como a sua mão-de-obra pouco qualificada. Impulsiona a criação de emprego, dada a

inexistente barreira de entrada. Porém, o processo de cooperação de empresas é fraco o que impede a inovação e até a sobrevivência da mesma a longo prazo.

- **Clusters organizados** são essencialmente caracterizados por processos de atividade coletiva, ou seja, orientado para provisão de infraestruturas e serviços de desenvolvimento de estruturas organizacionais com vista a enfrentar problemas comuns. Neste tipo de cluster as empresas apresentam-se com dimensões pequenas, todavia, mostram-se crescentes, através da melhoria da competência e da aprendizagem comum.

- **Clusters inovadores** são reconhecidos como a solução para um desempenho empresarial sustentado e com futuro. A formação e qualificação da mão-de-obra constitui-se um factor chave na concretização do sucesso organizacional. Mostra-se igualmente dinâmico nas suas atividades e relações com outras empresas, mantendo uma vinculação com o mercado externo, aumentando assim, a cooperação entre todos os agentes envolvidos. Este tipo de cluster demonstra ser uma vantagem competitiva.

### **2.2.3. Dimensões de Inter-Relação em *Clusters***

Tem sido possível verificar que, com a globalização as empresas fornecem-se mais facilmente de bens, capitais e tecnologias independentemente da sua localização, pois em termos operacionais a empresa instala-se onde os custos se verificarem menores (Porter, 1999). Porém, a verdade é que as empresas acabam por ter um interesse tátil, em termos de localização, que excede muitas vezes, o custo dos impostos, eletricidade, recursos humanos, etc.

Assim, em termos de localização e conforme mencionado por Porter (1999:210): «A prevalência dos aglomerados nas economias, em vez de empresas e sectores isolados, proporciona importantes *insights* sobre a natureza da competição e o papel da localização na vantagem competitiva». No mesmo seguimento, o mesmo autor (Porter, 1998) defende que o sucesso dos *clusters* em termos económicos demonstra importantes contributos no que alude à competição e vantagem competitiva através da localização.

Com efeito, os *clusters* apresentam um papel importante nas economias nacionais, inclusive ao nível estadual, no sentido em que fortalecem a competitividade dos mercados internos e conseqüentemente externos.

### 2.2.3.1. Cooperação

A ótica dos *clusters* expõe não só uma nova visão no que respeita a economias, mas também, uma forma de “fazer diferente” e forçar a cooperação e aprendizagem entre as empresas. Até porque, as empresas que admitem trabalhar em *cluster* mostram ter maior facilidade não só na troca de informações e competências, mas principalmente na busca conjunta de melhoria continua em termos de eficácia e eficiência (Filho & Moura, s.d.).

No entendimento dos autores Schimitz e Nadvi (1999 *apud* Filho & Moura, s.d: 8)<sup>6</sup>: «existe um ponto comum em diversos estudos sobre clusters que se tem mostrado: empresas que aumentaram a cooperação apresentam melhoria de desempenho». É por este motivo que se acredita que os membros dos clusters tendem a beneficiar com estas relações, criando alianças estratégicas e tornando-os competitivos face aos concorrentes. Os autores (Filho & Moura,s.d: 8) garantem que:

A cooperação entre as empresas componentes do cluster se dá principalmente pela troca compartilhada de competências na busca da eficiência e da eficácia, diminuição de riscos e visão estratégica. Isto se deve principalmente devido a confiança dos parceiros nas relações estabelecidas de busca de oportunidades, sem cair no oportunismo.

Cada vez mais, os *clusters* têm sido considerados como instrumentos fundamentais para estimular a competitividade via inovação. Todavia é possível atestar que não é de todo, uma tarefa simples, tendo em conta que a envolvente é cada vez mais complexa e conseqüentemente competitiva (Pereira, 2011).

Por sua vez, a cooperação depreende-se ao nível das relações não só, ao nível profissional, como até pessoal (*network*), considerando-se neste âmbito, uma posição indiscutivelmente positiva, especialmente no que toca à solidificação da imagem dos clusters e na sua vantagem competitiva sustentável (Karaev et al., 2007). A título exemplar Almeida, Guimarães, Franco, & Leitão (2009:27) afirmam que:

Um pouco por todo o lado, e particularmente na Europa, os exemplos de territórios, de regiões e de países que se desenvolveram por via das relações interempresas, são relativamente extensos. Vejam-se os exemplos do norte de Itália com as experiências dos distritos industriais, ou a zona de Grenoble, em França., com a

---

<sup>6</sup> SCHMITZ, H. e NADVI, K (1999) “Clustering and Industrialization: Introduction”, World Development 27(9), Setembro, p.1503- 1514

microelectrónica. Em certa medida, a própria lógica de clusterização da economia e de tecnologias reforça a importância de estratégias e da cooperação interempresas.

A literatura atesta que os *clusters* são importantes para a modernização económica, até porque, pela acumulação de ações produtivas procriam economias de escala e em segundo, simplifica atividades conjuntas locais por empresas de instituições para dissolver dilemas semelhantes com base em sua interdependência, evocando deste modo à eficiência coletiva” (Gereffi, G., & Lee, J. 2014)

Portanto, acredita-se que o conceito de *cluster* vai mais além, concentrando-se essencialmente nas ligações entre atores da cadeia de valor, produzindo produtos e serviços via inovação. É por este motivo que os *clusters* diferem de outras formas de cooperação e redes em que os atores envolvidos neste âmbito encontram-se vinculados num género de cadeia de valor (OCDE, 1999). Nesta medida, um *cluster* vai mais longe comparando com as empresas que operam no mesmo sector, cooperando em aspetos como marketing coletivo, políticas de compras, base, etc (OCDE, 1999).

#### **2.2.3.2. Vantagem Competitiva**

Tendo em conta a globalização e toda a envolvente económica contemporânea, pode parecer contraditório afirmar que as vantagens competitivas perduráveis são cada vez mais sustentadas por componentes como a localização ou região, o conhecimento e motivações (Porter, 1998).

O termo “vantagem competitiva” tal como hoje o conhecemos começou a ser popularizado em meados da década de oitenta. Segundo o pai da estratégia moderna, Michael Porter (1990) a vantagem competitiva é originária da inovação do produto, processo ou à competência do marketing da empresa constituindo assim, uma vantagem competitiva face aos concorrentes mas também quanto à flexibilidade estratégica.

Existe uma relação direta entre vantagem competitiva e criação de valor proferida pelo mesmo autor, Porter (1990), onde demonstra que, a vantagem competitiva surge por via do valor das organizações que se consegue alcançar ao longo do tempo, quer através do público-alvo, custo de fabricação ou na diferenciação da oferta. Neste âmbito, existe diversos autores que acreditam que a relação entre *clusters* e vantagem competitiva se prende essencialmente com a diminuição de custos e divulgação da informação (Goldstein & Toledo, 2004). Acredita-se que a difusão da informação permita agilizar o processo e a construção da vantagem de um *cluster*. Conforme mencionam os autores Goldstein &

Toledo (2004:11) existem condicionantes relevantes na competitividade de um cluster, são eles: «estratégias colaborativa (cooperação-confiança) e inovação por via do conhecimento (disseminação da informação)».

As empresas devem portanto, questionar-se e entender se estão a aplicar os atributos e funções corretas ao valor dos seus produtos, no sentido da promoção e desenvolvimento de valor acrescentado para a mesma, em termos de vantagem competitiva face ao mercado e respetivas envolventes.

### **2.2.3.3. Inovação por via do conhecimento**

Para além das indústrias em geral, também os *clusters*, em especial estão ativamente reconhecidos entre os conceitos de inovação e conhecimento (Valkokari, K. 2015).

Dado que, assistimos atualmente a um crescimento contínuo da informação e o subsequente conhecimento, que dessa informação privilegiada advém. Perante este conhecimento, as empresas sentem a necessidade de uma melhoria continua assente na inovação. Quando as empresas se predispõe a aprender, estas criam «base de conhecimento» que são conhecidas mais concretamente como competências (Martins, 2010). Nestes termos, Martins (2010:15) define que:

Competências são o conjunto de capacidades e de tecnologia cuja aprendizagem somada, tanto ao nível individual como da organização, representa uma «competência específica» que tem como factor crítico de sucesso uma «competência essencial» (*core competence*), a qual é a única que contribui para aumentar o valor percebido pelos clientes ou reduzir os custos operacionais.

Através desta interpretação observa-se que a criação do conhecimento afeta diretamente a *performance* da organização, sendo possível definir esta criação como: «processo amplificador do conhecimento criado pelos indivíduos, tornando-o do domínio da rede de conhecimento e da organização» (Martins, 2010:19).

Para Broadbent (1998) a gestão do conhecimento tornou-se nos últimos tempos “moda” para a área das organizações, tornando-se uma preocupação cada vez maior. Para Broadbent (1998:2) «*Knowledge management is about enhancing the use of organizational knowledge through sound practices of information management and organizational*

*learning*»<sup>7</sup>. Da mesma forma, Skyme (2015:2) afirma que «o conhecimento está a torna-se cada vez mais numa parte integrante nas organizações, onde todos os departamentos devem interagir entre si, nomeadamente finanças, marketing, qualidade, atendimento a clientes, entre outras.

Considera-se que o empreendedorismo baseado no conhecimento potencia sinais de novos produtos, tornando-se um requisito para a criação de *spin-offs* (Etzkowitz, H. 2014).

Nesta medida e aproveitando a citação do autor Martins (2010:78) «a única fonte de vantagem competitiva durável é o conhecimento, sendo a sua aquisição e criação estimuladas continuamente pelo ambiente».

#### **2.2.4. Clusters Criativos**

Ao nível conceptual Evans (2005:28) define um cluster criativo como: «*Creative clusters are more than the concentration of creative enterprises and cultural activity*»<sup>8</sup>. Também a autora Bagwell (s.d: 4) alude a que os *clusters* criativos são: «*[...] characterised by a high degree of individual skill and commitment and frequently place cultural and creative objectives above potential commercial returns*»<sup>9</sup>.

O efeito de *clustering* nas sociedades modernas tem conduzindo a uma crescente vantagem em termos de competitividade, dada a visibilidade que beneficiam e também à transmissão de conhecimentos e informações divulgadas entre todas as pessoas envolvidas (FUNDAÇÃO SERRALVES, 2008). Esta fruição de conhecimentos tem possibilitado que os negócios se manifestem cada vez mais criativos, estabelecendo condições para minorar possíveis obstáculos e colmatá-los da forma mais eficiente. Os *clusters* têm possibilitado criar uma espécie de “rede” entre os vários negócios e proprietários, intercetando áreas que pareciam não ter qualquer ligação ou vinculação. É nesta sequência que surge a necessidade de criar *clusters*. Criar algo onde parecia inverosímil, agora é tendência, e faz cada vez mais parte do sucesso económico de muitos *clusters* criativos.

No estudo macroeconómico da Fundação Serralves (2008) constata-se que, a propagação, assim como o desenvolvimento deste tipo de *clusters* têm cooperado para a modificação e reestruturação do panorama urbano, que anteriormente eram espaços ocupados por

---

<sup>7</sup> A gestão do conhecimento é o melhoramento do uso do conhecimento através de políticas sólidas com base em gestão das informações e aprendizagem organizacional. Tradução livre do autor.

<sup>8</sup> Os *clusters* criativos são concentrações de empresas criativas e atividades culturais. Tradução livre do autor.

<sup>9</sup> Caraterizados por um alto grau de habilidade e compromisso individual, sendo que, frequentemente coloca objetivos culturais e criativos acima de potenciais retornos comerciais. Tradução livre do autor.

indústrias. Os *clusters* criativos são consequências de indústrias criativas, e por isso, possuem características distintas face a outros negócios, nomeadamente ao nível criativo e cultural. No mesmo estudo, os autores descrevem um *cluster* criativo como:

Um *cluster* criativo inclui empresas sem fins lucrativos, instituições e equipamentos culturais, artistas individuais, a par dos parques científicos e media centres. Os *clusters* criativos são lugares para se viver e para trabalhar. Locais onde os produtos culturais são consumidos assim como produzidos. Estão activos 24 horas para trabalho e lazer. Eles alimentam-se da diversidade e da mudança e prosperam nos ambientes multiculturais urbanos que possuem características locais próprias mas estão também conectados com o mundo (FUNDAÇÃO SERRALVES, 2008:40).

No Estudo elaborado pela Fundação Serralves (2008:40) nomeia-se alguns aspetos decisivos que este tipo de *cluster* deve assegurar, são eles: estimulação do diálogo; desenvolvimento de uma “visão” e “missão” conjunta; definição de prazos ao nível médio e longo prazo; entreaajuda a desenvolver questões de liderança; desenvolver técnicas de gestão conjunta com poderosas ferramentas; intervenção política é importante, especialmente na fase de arranque do projeto, no que concerne à legislação, contexto fiscal, entre outros.

O autor Portugal (2012) adianta que mesmo assim, a principal característica que diferencia um cluster de indústria criativa é a aprendizagem coletiva.

Neste alinhamento, considera-se que os *clusters* criativos potenciam uma grande parte do progresso da economia, impulsionado por conteúdos produtivos não só por ideia originais, mas também o desenvolvimento de ideias já existentes (Martin, R., Florida, R., Pogue, M., & Mellander, C. ,2015).

## **2.3. Clusters em Indústrias Criativas**

### **2.3.1. Conceito**

Atualmente a palavra de ordem é a criatividade. Esta palavra é imposta como uma espécie de “*driving*” para o sucesso organizacional e pessoal. Ao nível económico e social esta característica resulta no fundo, da forte globalização que se faz sentir cada vez mais. Neste contexto, o desafio consiste na promoção e divulgação de ambientes favoráveis à criatividade através de pessoas que tenham a capacidade de se exprimir de forma inovadora e construtiva, nomeadamente empreendedores.

O conceito de indústrias criativas foi inicialmente desenvolvido pelo departamento da cultura, media e desporto em UK em 1997<sup>10</sup>. No estudo macroeconómico elaborado pela Fundação Serralves (2008:15) é possível encontrar uma sucinta definição deste tipo de indústria: «As atividades que têm a sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e com potencial de criação de emprego e riqueza, através da geração e exploração da propriedade intelectual». Entendendo-se assim que, as indústrias criativas constituem-se por sujeitos criativos, coligados a organizações com meios tecnológicos disponíveis, sendo que, o valor económico baseia-se não só ao nível racional, mas também cultural.

Em Abril de 2010 a Comissão Europeia publicou o chamado “Livro Verde” subordinado ao tema: “realizar o potencial das indústrias culturais e criativas”. Este documento veio proporcionar avanços quanto ao reconhecimento das indústrias criativas dentro do espaço europeu. Sendo que, as ICC detiveram de um grande saliência nos debates para a simbólica estratégia europeia 2020, particularmente no que respeita à agenda digital. Por conseguinte, neste documento é definido o conceito de indústrias criativas como:

[...] São as indústrias que utilizam a cultura como fator de produção e têm uma dimensão cultural, embora os seus resultados sejam sobretudo funcionais. Incluem a arquitetura e o *design*, que integram elementos criativos em processos mais amplos, bem como subsectores como o design gráfico, o design de moda ou a publicidade (Comissão Europeia, 2010:7)

No mesmo sentido, Markwick, M. (2018:2) afirma que:

The CCIs may be defined as those industries that are based on individual creativity, skill and talent with the potential to create wealth and jobs through developing intellectual property (Department of Culture, Media and Sport 1998), and, at the same time, promote social inclusion, cultural diversity and human development (UNCTAD 2008 Creative Economy Report). A distinctive feature of creative enterprises is that they thrive best in each others company, typically forming clusters – whether of buildings, facilities or people. A creative cluster thus includes individual artists, arts venues, enterprises and cultural institutions, sometimes alongside academic and media centres.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Creative Industries Taskforce, Department of Culture, Media and Sports, Reino Unido, 1997

<sup>11</sup> As ICC definem-se como indústrias que se fundamentam na criatividade individual, habilidade e talento com o potencial de criar riqueza e empregos através do desenvolvimento da propriedade intelectual

Com base no estudo “Economics and Cultural” de 2001 realizado por David Throsby é possível reconhecer seis tipos de valores nas indústrias criativas:

- **Valor Espiritual:** relaciona-se com a parte incorpórea e até religiosa. A bonificação por este valor prende-se com a sensibilização e inteligência.
- **Valor Social:** um ponto crucial é a aptidão para gerar vínculos entre indivíduos, criando um contexto de relações e identidades diferentes.
- **Valor Histórico:** Importância no que foi criado e na sua propagação, garantido que o valor se propaga com clareza.
- **Valor Simbólico:** relaciona-se com objetos com significado, ou seja, a obra realizada transmite ao cliente um determinado significado.
- **Valor de Autenticidade:** evidencia a singularidade e a originalidade.

Assim, e com base nas aferições dos autores (MALCOM, CARROLL, & DASH, 2002:27) é possível constatar que as indústrias criativas são muito mais que arte ou simplesmente novas ideias, é mais do que tudo isso:

*Thus ‘creativity’ becomes a service sector, supplying high value-added inputs to other enterprises, including education (for example, learning packages) finance (such as online customer interface products), tourism (for instance theme parks - a new destination for performance artists as well as designers, musicians, curators, etc.). The list of creative industries is not endless, but it is not restricted to existing arts and media entertainment. It extends wherever creative content is required. One important consequence of this is that the creative industries can at last emerge from the shadows of outmoded definitions of economic organization to be recognized for what they are one of the fastest-growing and most significant hot-spots of the world economy.*<sup>12</sup>

---

(Departamento de Cultura, Mídia e Esporte, 1998) e, ao mesmo tempo, promover atividades sociais, inclusão, diversidade cultural e desenvolvimento humano (Relatório de Economia Criativa 2008 da UNCTAD). Uma característica distintiva das empresas criativas é que elas prosperam melhor na empresa umas das outras, tipicamente formando aglomerados - seja de edifícios, instalações ou pessoas. Um cluster criativo inclui artistas individuais, locais de arte, empresas e instituições culturais, às vezes ao lado de centros acadêmicos e de *media* Tradução livre do autor.

<sup>12</sup> Assim, a "criatividade" torna-se um setor de serviços, fornecendo consumos de alto valor agregado a outras empresas, incluindo os financiamentos de educação (por exemplo, pacotes de aprendizagem) (como produtos on-line), turismo (por exemplo, parques temáticos - um novo destino de desempenho artistas, designers, músicos, curadores, etc.). A lista de indústrias criativas não é infinita, mas não se restringe às artes e aos meios de comunicação existentes. Entende-se sempre que o conteúdo criativo é necessário. Uma consequência importante é que as indústrias criativas podem, finalmente, emergir das sombras das definições ultrapassadas de organização econômica para serem reconhecidas pelo que elas são uma das regiões mais rápidas e mais significativas da economia mundial. Tradução livre do autor.

Ao nível económico, as indústrias criativas refletem uma grande importância. No estudo elaborado pela Fundação Serralves (2008) discute-se esta importância, elaborando três etapas cruciais, com o intuito de se fazer desenvolver uma capacidade empreendedora ao nível sustentável de negócios criativos, designadamente:

- a) Incremento das ofertas no que concerne à introdução no mercado da maior proporção possível em termos de negócios e pessoas;
- b) Crescimento viável;
- c) Evolução universal de negócios com uma conspeção internacional em termos de mercado futuro.

Assim, e com base das três etapas acima expostas desenvolve-se negócios criativos com uma capacidade sustentabilidade equilibrada (figura 1).

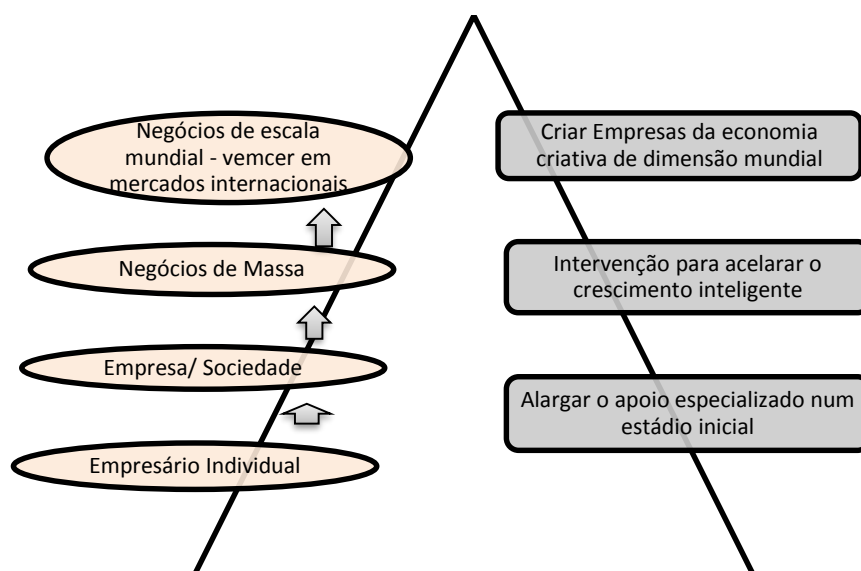


Figura 1 – Etapas do Crescimento de um Negócio Criativo - Adaptado do estudo Fundação Serralves (2008:82).

A título exemplificativo, veja-se por exemplo o caso em Londres. Desde a década 90 as indústrias criativas em Londres têm vindo a mostrar-se relevantes no que concerne ao desenvolvimento económico e social da região. O Reino Unido e em particular Londres, têm-se mostrado uma “bolha criativa” que tem desenrolado vários fatores positivos à região (Carvalho, 2009:48), são eles:

- Contribuição expressiva para o favorecimento do PIB;
- Aumento significativo de empregabilidade;

Paralelamente, através do artigo: “*Publicly-funded culture and the Creative Industries*” escrito por John Holden em 2007 é possível constatar que o Reino Unido é o país que gasta mais em atividades culturais por semana. Este fator deve-se também, por Londres ser um local onde 40% dos empregos estão diretamente relacionados a atividades criativas e culturais (Carvalho, 2009).

Quer isto dizer que, a promoção e subsequentemente desenvolvimento de indústrias ao nível criativo proporciona ao país maior riqueza, mais empregabilidade, desenvolvimento das aptidões pessoais e empresariais e uma maior inclusão social da população (Carvalho, 2009).

### 2.3.2. Desenvolvimento de um Cluster Criativo

O crescimento de um *cluster* criativo padece de algumas etapas. No artigo: “*Strategies for Creative Spaces*” escrito por Evans (2005), este enuncia as fases pela qual estes suplantam, são elas: inicial, estável, madura e declínio Evans (2005:32). O mesmo autor, acredita que os *clusters* criativos encontram-se na fase inicial, principalmente em negócios mais convencionais. Por outro lado, o autor menciona que o desenvolvimento do setor criativo encontra-se sustentado em quatro níveis diferentes: dependentes, aspirantes, emergentes e maduros. Na figura 2, ilustrada abaixo, é possível compreender a constituição e definição de cada nível.

Nível	Definição
<b>Dependente</b>	Empresas criativas que desenvolvem um resultado direto da intervenção no setor público, quer ao nível comercial, financiamento, infra-estruturas, etc. Requer de um subsídio público para a sua sustentação. Exemplos: UK creative industry, St Petersburg Creative Industries; Tokyo's multimedia
<b>Aspirante</b>	Empresas criativas privatizam o sector cultural do setor público. Mercados locais desenvolvidos para consumo limitado. Exemplos: Digital media – Singapore, Westergasfabriek, Amsterdam, Leipzig.
<b>Emergente</b>	Empresas criativas com investimentos em infraestruturas do setor público. Sustenta-se no desenvolvimento de mercados locais e regionais ao nível cultural. Também tentam apostar em estratégias de internacionalização. Exemplos: digital media – Barcelona, Film/TV – Glasgow.
<b>Madura</b>	Exemplos: fashion - New York; Film/TV - Los Angeles.

Quadro 2 - Estágio de desenvolvimento de cluster de peças criativas – Adaptado pelo autor a partir de Evans (2005:33). Tradução livre do autor.

## 2.4. Estratégias em *Clusters*

### 2.4.1. Conceito

Na década de 70 e 80 os japoneses fizeram surgir uma revolução ao nível mundial no que toca à eficácia operacional, isto porque vieram embutir novas práticas na área da gestão, nomeadamente ao nível da qualidade e da melhoria contínua (Porter, 1999). Contudo, as organizações excecionalmente se fizeram desenvolver com estratégias distintivas (excluído os exemplos da Canon, Sony e Sega). Ao nível conceptual a estratégia pode ser vista como:

[...] Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia [...]. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. (Porter, 1999:64).

Muitos autores, nomeadamente Chatterjee (1988), Dru e Lemberg (1997), Lengnick-Hall, assim como e Wolff (1998), anunciaram que os conceitos em torno de estratégia organizacional constituem-se como uma tarefa difícil conceptualizar, no sentido em que podem ser qualificados por via de sua coerência predominante (Oliveira, 2004). No relatório “*the role of clusters in smart specialisation strategies*” emitido pela União Europeia em 2013 é possível relacionar vários conceitos dentro do âmbito da estratégia em *clusters*, nomeadamente as célebres “estratégias de especialização inteligente”. Segundo estes, este tipo de estratégia prende-se ao nível regional e que procura gerar ativos únicos e capacidades assentes na base do conhecimento, estando diretamente ligado com um outro conceito, conhecido como “crescimento inteligente”. Este, baseia-se nas estratégias que são implementadas ao nível da inovação e do conhecimento e que são materializadas nas regiões. As empresas e em particular, os *clusters* devem portanto, ter uma postura estratégica de forma sustentável e dinâmica.

Neste passo, o autor Martins (2017:19) confirma que:

[...] a «orientação» e a «ação» empreendedoras estão a mudar a prática de gestão nas «empresas» (ou «organizações») redefinindo a atividade operativa nos domínios da produção, das vendas e da distribuição de produtos e de serviços. Portanto, as empresas não podem ser «estáticas», devendo continuamente se

ajustar, adaptar ou redefinir-se em função das mudanças ocorridas no mercado – por exemplo, a introdução contínua de produtos e de serviços novos.

Entende-se, neste sentido, que, os *clusters* e as políticas que advém destes, fornecem um conjunto básico de ferramentas, as conhecidas “estratégias” de forma a envolver e desenvolver setores de economia, tendo em conta, os sectores de economia já existentes e a posição da região (European Commission, 2013).

#### **2.4.2. Networks em *Clusters***

Gartner & Garcia (2005) argumentaram que «a criação de valor é o objetivo geral a ser perseguido pelas organizações por meio das suas diversas áreas funcionais, das quais se destaca a área de operações, em função do alcance das suas atividades no âmbito organizacional». No entendimento de Rodrigues (2000 *apud* Russo, 2014) o potenciamento do valor no mercado não estimula somente os acionistas (também conhecidos como *shareholders*<sup>13</sup>), mas também, todos os outros intervenientes que se interessam pelo mesmo (*stakeholders*). Neste contexto, (Celeste, 2010) afirma que «[...] nos EUA, as teorias de gestão do início do século relativas à criação de valor enfatizavam a importância destes dois públicos-alvo, mas com um claro enfoque privilegiado nos acionistas. No caso concreto dos *clusters* criativos a criação de valor é inevitável. O conceito de valor neste tipo de negócio admite as necessidades que a sociedade em geral circunscreve o mercado (Porter & Kramer, 2011). No geral, o grande desafio dos últimos anos por parte das instituições gestoras privadas e públicas tem sido apostar numa fonte criativa, como vantagem competitiva face aos demais, através do valor das indústrias culturais e criativas. No estudo da fundação para a Ciência e Tecnologia (s.d:2) são apresentados alguns dos pontos estratégicos que as indústrias criativas detêm, sendo eles:

- Condição estratégica de competitividade;
- Motivador para criação de mais postos de trabalho;
- Via para o desenvolvimento e fortalecimento da cidadania;
- Estimulação para a união social e territorial;
- Meio de afirmação internacional e das comunidades.

---

<sup>13</sup> *Stakeholders* são pessoas ou grupos interessados numa organização quer ao nível interno, quer ao nível externo da mesma. Estes podem influenciar ou não as ações da organização. In <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html> (tradução livre do autor)

Nesta medida a criação do valor em regime partilhado, que é o caso dos *clusters* vem mostrar que é favorável, no sentido em que permite fortalecer técnicas em conjunto, devolvendo ao consumidor um maior valor do seu produto final, ou seja, aumento da eficiência e sustentabilidade do *cluster*.

Assim, entende-se que a criação de um *cluster* encontra-se diretamente ligado à criação de negócios e de lucro, entende-se que o papel de um gestor neste âmbito é fulcral, na ótica da adoção de estratégias de forma a colmatar e ao mesmo tempo enfrentar os constantes desafios, não só no presente, mas principalmente numa prospeção futura. Nesta medida, o autor Martins (2010:11) refere que: «a preparação do futuro requer uma orientação dinâmica no que concerne a objetivos variados da organização e às políticas planeadas que lhes estão associadas». Por esta razão, as organizações e neste âmbito, os membros dos *clusters* devem assumir uma posição face ao ambiente externo e interno, ignorando muitas vezes o conhecido conceito de miopia estratégia<sup>14</sup>. Por isso, nos *clusters* a visão ou a estratégia comum pode ser vista como um fator favorável, mas também crítico. Pelo que, o desenvolvimento de uma visão comum normalmente é conduzido a nível local pela iniciativa do *clusters*, as coisas passam-se de uma forma estrategicamente diferente, juntamente com todos os *stakeholders* (European Union, 2010).

Os *clusters* criativos em especial, por constituírem diversas empresas, desenvolvem um papel fundamental na promoção da produtividade local e regional em particular, influenciando novos mercados e novas estratégias locais. Fomentar um relacionamento estratégico entre fornecedores e cliente é um passo determinante na gestão estratégica.

Nesta medida os autores Timothy Sturgeon, Johannes Van Biesebroeck e Gary Gereffi no artigo: “*value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry*” defendem que:

*[...] By geographic proximity and as a result, economic activity often has an important local dimension. Firms tend to discount distant resources, even when access to them might be beneficial, and gravitate toward the network and governance structures they inherit from the local environment. Specialized labor markets and exchanges of tacit knowledge are especially dense, efficient and vibrant when it is possible for agents to meet face to face (Storper, 1995). Localization is important in the creation of new knowledge because innovative work necessarily involves the*

---

<sup>14</sup> Para Martins (2010:31) miopia estratégica significa: «[...] que as organizações devem adotar uma forma de identificar e de analisar os desenvolvimentos no ambiente externo por meio da atribuição de um grau de prioridade aos problemas quanto à sua probabilidade de ocorrência e o seu impacto na empresa [...]».

*generation and exchange of knowledge that has not been rendered portable through codification. Since change in spatially embedded networks is slow, history matters, as well as geography, and this further ties sector-specific knowledge and innovative activity to particular places (Malmberg and Maskell, 1997, 27).<sup>15</sup>*

Na mesma linha de pensamento, Porter & Kramer (2011) admitem que para auxiliar o crescimento dos *clusters* nas regiões, as organizações necessitam de reconhecer primeiramente falhas e imperfeições em algumas áreas cruciais, tal como na logística, fornecedores, meios de distribuição, formação, ensino e disposição do mercado. Deste modo, o passo seguinte será a concentração das falhas de forma a compreender quais os verdadeiros que impedem o crescimento e desenvolvimento das empresas. Aquando da colmatação das deficiências o valor partilhado entre as empresas será maior (Porter & Kramer, 2011).

Como se depreende, as interconexões existentes entre empresas e indústrias dentro de um *cluster* auxiliam o crescimento da produtividade, aumentando sua capacidade de inovação e estimulando a formação de novos negócios que apoiem a inovação (Huggins, R., & Izushi, H., 2015). Além disso, um dos benefícios dos *clusters* são as relações pessoais que por conseguinte, tendem a facilitar as ligações, promovendo a comunicação aberta e criação de confiança inovação (Huggins, R., & Izushi, H., 2015).

Neste intuito entende-se que a estratégia não pode ser apenas entendida no sentido monetário, ou seja, no sentido uma rentabilidade direta e imediata, deverá ser antes um trabalho contínuo, que inclui diversos fluxos e objetivos mensuráveis, com traços bem definidos do que constituiu o seu valor. O resultado final de tudo isto será não só o lucro da organização, mas também a sustentabilidade da mesma a longo prazo.

---

<sup>15</sup> [...] Por proximidade geográfica e como consequência, a ação econômica diversas vezes tem uma proporção local relevante. As empresas tendem a diminuir recursos remotos, mesmo quando o acesso a eles pode ser vantajoso e alterar a direção à rede e disposições de governança que transmitem desse mesmo ambiente local. Mercados de trabalho especificados e trocas de conhecimento tácito são particularmente intensos, eficientes e fortes quando é possível que os agentes se encontrem cara à cara (Storper, 1995). A localização é relevante na concepção de novos conhecimentos devido ao trabalho inovador que circunda inevitavelmente a geração e a permutação de conhecimentos que não foram tornados portáteis através da codificação. Uma vez que a mudança nas redes espacialmente incorporadas é lenta, a história é importante, além da geografia, e isso fortalece o conhecimento característico do setor e a atividade inovadora em lugares singulares (Malmberg e Maskell, 1997, 27). Tradução livre do autor.

### 2.4.3. Estratégias de Cooperação em Clusters

#### 2.4.3.1. Flexibilidade Organizacional

A gestão estratégica surge no sentido da relação da empresa com as envolventes que a rodeiam, denominando-se por um «[...]Um conjunto de decisões e de ações organizacionais que visam determinar a *performance*, de longo, da empresa» (Martins, 2010:23).

Neste alinhamento, Henry Mintzberg (1975) *apud* Bilhim, João (2008:27) fez notar uma questão que muitos se colocam, no que concerne às tarefas e funções dos gestores: «Se perguntar a um gestor o que é ele faz, provavelmente responderá que planeia, organiza, coordena e controla. Em seguida, observe o que ele faz e não fique surpreendido se não conseguir relacionar o que vê, com aquelas quatro palavras».

As palavras do autor leva a concluir que um gestor envolve igualmente o papel de empreendedor, tendo em conta que é ele dá começo a transformação dos processos decisões, o que o torna conseqüentemente o principal responsável pela gerência dos recursos. Porém, nem tudo é fácil. A afluência dos diversos ambientes dinâmicos faz com que as empresas tenham que primeiramente preocuparem-se em ser menos burocráticas e mais flexíveis (Martins, 2010). Fomentar a flexibilidade organizacional por parte das empresas é meio caminho para que a estratégia dominante da organização funcione e se desenvolva a longo prazo. Para isso, é determinante que a organização esteja preparada para assumir compromissos a longo prazo, através do conhecimento humano que envolve a mesma, tornando-se uma empresa designada como “*learning organization*”, ou seja, uma organização que quer adquirir mais conhecimento através das várias vias e propagação do mesmo pelos demais. No artigo: “*Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation* “ escrito por Muthu De Silva, Jeremy Howells e Martin Meyera defendem que, para além de ser explorado o conhecimento já existente, deve igualmente, ser explorado novos conhecimentos, com o intuito de fomentar novas oportunidades de negócio e evitar bloqueio do avanço do conhecimento. Desta forma, evita-se lacunas do conhecimento e impõe-se capacidade e flexibilidade para integrar requisitos essenciais no avanço contínuo do conhecimento (Silva, Howells, & Meyer, 2018).

Os *clusters*, mais concretamente, são por isso uma forma de atuação reluzente, pois confere com todas estas ações.

Nestes termos, o autor Martins (2010:24) concluiu que:

[...] A gestão estratégica eficiente não carece de ser um processo formal. As pequenas e médias empresas (PME), em particular, podem planear as suas atividades informalmente e irregularmente [...]. De todo o modo, como essas decisões podem afetar um grande número de pessoas, as grandes empresas carecem de formalizá-las através de um sistema mais sofisticado de forma a assegurar que o planeamento estratégico conduza à performance desejada.

Por isto, os gestores, devem trabalhar continuamente, evitando a miopia estratégica e avaliando o seu ambiente externo e interno, através de um “exame ambiente” (Martins, 2010). Existem vários instrumentos na formulação dos fatores estratégicos organizacionais, mas existe uma ferramenta que se destaca, conhecida como análise SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Assim sendo, as organizações e em especial, os gestores de *clusters*, responsáveis pela formulação das estratégias organizacionais, devem manter-se atentos, ao mesmo tempo que estimulam os seus pontos fortes e desenvolvem ações para colmatar as suas fraquezas.

#### **2.4.3.1. Alianças Estratégicas**

O conceito de alianças estratégicas tem vindo a ser utilizado cada vez mais nas estratégias das empresas, quer para as pequenas, quer para as grandes empresas. Isto porque, tem-se assistido a uma tendência das empresas ampliarem a sua capacidade ao nível operacional ao mesmo tempo que reduzem os seus custos, nomeadamente ao nível da logística e também infraestruturas.

Na perspetiva dos autores Bispo & Schlemm (2012:16):

Uma aliança estratégica pode ser entendida como forma de proporcionar forças complementares (competências) às organizações parceiras, visando atender um determinado objetivo ou necessidade de interesse mútuo. Alianças também têm servido para aumentar a capacidade competitiva das organizações frente às incertezas geradas pelo mercado e pela evolução tecnológica.

Também, Almeida, Guimarães, Franco, & Leitão (2009:58) entendem que: «[...] o estabelecimento de alianças estratégicas entre empresas só se justifica se destas resultar a obtenção de vantagens» Ao mesmo tempo que se caracterizam como sendo uma «ferramenta importante na cooperação empresarial» (Almeida, Guimarães, Franco, &

Leitão, 2009:163). A necessidade de sobrevivência por parte das organizações por base da quota de mercado são abordagens das quais as alianças estratégicas afluam (Filho & Moura, s.d.).

No mesmo alinhamento, Lynch (1994: 34) defere que «a aliança estratégica é a forma mais básica, simples e direta de empreendimento cooperativo». No mesmo sentido, Wright , Kroll e Parnell (2000) *apud* Almeida, Guimarães, Franco, & Leitão (2009:163) descreve alianças estratégicas como «parcerias que permitem a formação de *join venture*, acordos de franquia/ licenciamento, pesquisa e desenvolvimento conjuntos, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento de longo prazo, acordos de marketing conjunto e consórcios».

No fundo, as alianças estratégicas visam colmatar deficiências que a organização tem através da ferramenta de partilha entre os seus parceiros, dando o melhor de si e recebendo ajudas ou mesmo resoluções para as suas lacuna. Desta forma conseguem um melhor posicionamento face aos demais, de uma forma mais criativa, mais sustentável e económica. Uma vez que caso estivessem sozinhos teriam que suprir as suas falhas, em muitos casos apenas por via do investimento financeiro.

Conforme explicam Bispo & Schlemm (2012) as alianças estratégicas admitem que as organizações possam alargar o seu nível de persuasão e de capacidade de pronúnciação com a sociedade e os seus clientes em especial.

As alianças estratégicas podem ser vistas como uma ferramenta, de forma a aumentar a capacidade de estimular meios nocivos indispensáveis à preservação e ao alargamento das empresas formados através de um cluster, supõe que as formas sugeridas por Hamel e Prahalad (1995) *apud* Bispo & Schlemm (2012), excedam o combinado das realizações dentro do cluster. O cluster é portanto, uma forma distinta da organização onde a principal finalidade se centra-se na amplificação do poder de edificação da base dos meios (Bispo & Schlemm, 2012). Tendo em conta que os *clusters* são compostos por ambientes de concorrência e cooperação, a determinação de um movimento conjunto pode significar uma situação de atracão de meios essenciais à conservação e progresso dos mesmos.

A estrutura de um *cluster* expõe como o apoio através do recurso que é estabelecida através de vários fatores, que colaboram em simultâneo a concorrência e o movimento empreendedor. Note-se porém que, que todas as alianças estratégicas podem ser produzidas e dispensadas de forma fácil. Partindo do pressuposto que as alianças estratégicas são conservadas até ao instante em que haja retribuição recíproca. Em ambientes competitivos como se vive, ocupado de pequenas e grandes empresas,

seguramente os proveitos obtidos pela atuação estratégica coletiva tende a exceder a privação de emancipação (Bispo & Schlemm, 2012).

Posto isto, as alianças estratégicas podem de facto contribuir para grandes desenvolvimentos e ao mesmo tempo enfrentar as adversidades de forma cooperante, o que ajuda, em muitos casos a serem casos de sucesso. Porém, o entendimento das potencialidades destas, deve prender-se com as peculiaridades de cada região, economia local e *cluster* que lhe assiste.

## **2.5. Clusters Geográficos/Regionais**

### **2.5.1. Conceito**

Em termos de conceptualização, os *clusters* também podem ser dispostos ao nível geográfico/regional. Existem muitos projetos que estão coligados a determinadas cidade/países e que nesse sentido, se tornam *clusters* líderes. Neste intuito, considera-se que estes são os tipos de *clusters* que alcançaram o sucesso do mercado a nível nacional ou global encontram-se em áreas em que uma região tem uma posição forte em comparação com outros locais e por isso um papel preponderante (European Commission, 2013). Adicionalmente é possível entender que este tipo de *cluster* têm grande impacto ao nível de políticas públicas, uma vez que representam uma atratividade para o poder local e regional onde o cluster se insere (European Commission, 2013). Estas iniciativas surgem por necessidade de desenvolver novas abordagens, atrair investimento estrangeiro e fundamentalmente fortalecer as ligações entre as PME's (OECD, 1999). As políticas regionais ao nível de *clusters* normalmente concentram-se em dois combinados de objetivos: um deles é o apoio de desenvolvimento de negócios através da conceção de comércio favorável, apropriação e personalização de transmissão de apoio de negócios pré-existente e principalmente, desenvolvimento de redes de negócio. O outro objetivo baseia-se ao nível do aperfeiçoamento e disposição regional existente, através de formas implícitas de fragmentação (European Commission, 2013).

Importa realçar que, as políticas de clusters regionais dependem muito da interação com o poder político e muitas vezes progridem em torno de determinadas decisões que são tomadas, sendo manipuladas pelos jogadores económicos e políticos dominantes (OECD, 1999).

### 2.5.2. *Clusters* na Europa

Na Europa, nomeadamente no Reino Unido, Alemanha, França, Espanha, Itália, Finlândia, Suécia e Noruega são as nações que mais desenvolvem estratégias de *clusters* para fomentar e desenvolver a economia. As políticas de *clustering* têm-se mostrado um grande apoio ao nível empresarial destes países. Estas políticas estão inseridas no nível maduro quanto às etapas de *clusters* criativos (UCPT – Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico, 2005). Segundo consta no relatório da UCPT (2005) existem muitos países em que os clusters são contemplados como um instrumento essencial na promoção da competitividade, particularmente ao nível regional. Porém, as políticas divergem de país para país, até porque, as experiências, culturas e hábitos são diferentes.

Efetivamente as políticas concedidas por cada país são bastante dissemelhantes e varia consoante a abordagem nacional ou regional, ao nível da política integrada, ou seja, industrial, regional ou científico tecnológico e por fim, ao nível da lógica da intervenção que se baseia numa ótica *bottom-up* ou *top-down* (UCPT – Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico, 2005). No mesmo estudo supra citado é ilustrado um conjunto de países com iniciativas que potenciam o “*triple hélix*”<sup>16</sup>, tal como se pode verificar na figura 3 ilustrada mais abaixo.

---

<sup>16</sup> Triple Helix é um modelo opcional que tem como intuito esclarecer a atual filosofia de investigação ao nível social, sendo que, a universidade pode ter um papel relevante em questões de inovação. Este, é considerado um modelo analítico que aglomera uma diversidade de acordos institucionais e políticos de forma a aclarar as suas dinâmicas (ETZKOWITZ & LEYDERSDORFF, 2000).

Existe três variantes quanto aos entendimentos institucionais nas relações universidade-empresa-governo, abarcando a Triple Helix. Assim, as três variantes são:

A Triple Helix I consiste numa figura em que o Estado envolve as conexões entre a universidade e a indústria. No fundo é um modelo sem grandes alterações das ligações universidade-empresa-governo e que advém de uma posição verdadeira. Neste modelo a inovação é difundida, mas ao mesmo tempo prostrada.

Na Triple Helix II denomina-se como um modelo político, detendo âmbito institucional desvinculado com robustos limites e repartindo as relações excessivamente delimitadas nesses domínios, porém com um papel totalmente definido.

Na Triples Helix III não subsistem fronteiras entre o âmbito institucional, comparando com triple hélix II. Porquanto, as anuências entre os agentes são estimulados, todavia não inspecionados pelo governo na Triple Helix I.

País/Ano de Início	Tipo de Política de Cluster	Importância da Política do Cluster	Bottom-up ou Top-Down
<b>Finlândia (1986)</b>	Criada como um instrumento científico e tecnológico. Possui três tipos de políticas de clusters: industrial: sectores e ministérios; competências (agência TEKES) e regional.	Ferramenta para análise, desenho e implementação de políticas que aumentam a competitividade internacional, nacional e regional. É usado com conjugação com outras políticas e ferramentas.	<i>Bottom-up</i> : Identificação e desenvolvimento. <i>Top Down</i> : Coordenação de políticas para o desenvolvimento.
<b>Itália (1991)</b>	Redes nacionais para políticas regionais de clusters. Em 1991 surgiu a legislação reconhecendo os distritos industriais. Em 1999 são definidos dois níveis - sistema produtivo local e distrito industrial. Têm sido produzidas medidas para o desenvolvimento de clusters, sendo a mais recente a do	Muito importante ao nível nacional e regional.	<i>Bottom-up</i>
<b>Espanha (1991)</b>	A política de cluster é a nível regional como um instrumento de competitividade. Existem também programas regionais focados no desenvolvimento e dinamismo de redes.	Servem de desenvolvimento de sectores de acordo com as potencialidades regionais. Depois de identificadas as potencialidades regionais. Depois de identificação as potencialidades são elaborados programas de execução.	<i>Bottom-up e Top-Down</i> . Tem emergido muitos clusters <i>Bottom-up</i> mas com acompanhamento governamental.
<b>Suécia (2003)</b>	Redes nacionais políticas regionais de clusters. Existem um programa nacional para o desenvolvimento do sistema de inovação e dos clusters, bem como programas regionais focados no desenvolvimento competitivo e dinâmico de redes.	Não tem uma política explícita. As regiões são responsáveis pela coordenação e ajustamentos das políticas para os vários sectores e exploram autonomamente novas oportunidades.	O governo facilita e estimula a emergência e crescimento de clusters.
<b>Portugal (1993)</b>	Não tem política activa de clusters. Na década de 90 identificaram-se alguns potenciais clusters mas esta iniciativa perdeu força após alterações políticas. A temática foi depois retomada em 2001 com iniciativas em algumas áreas.	Volatilidade, fundamentalmente a mudanças políticas.	Ambas as iniciativas se iniciaram com top-down onde se usavam os clusters como instrumentos de mudança.

Figura 2 - Panorama de Políticas de Clusters- Retirado de Thematic Report clusters policies (2003) e Trend Chart Country Reports (2003) apud Portugal 2012:45)

Não só a Europa, mas todo o mundo em geral tem vindo a sofrer grandes alterações e conseqüentemente grandes progressos, principalmente ao nível das tecnologias, com o fim de acompanhar a globalização que se faz sentir. Conforme mencionado no livro verde de 2010 concedido pela Comissão Europeia: «as fábricas têm sido progressivamente substituídas por comunidades criativas, cuja matéria-prima reside na sua capacidade para conceber, criar e inovar». Por este motivo, e para que a Europa continue a ser competitiva face a outros continentes deve fomentar condições para que as empresas e cidadãos individuais pratiquem e desenvolvam características ao nível da criatividade e inovação. Acredita-se que desta forma, o tecido empresarial desenvolver-se-á progressivamente

criando “valor” e novas potencialidades. Até porque, ao nível criativo, estas indústrias detêm de grande potencial e que atualmente está a ser desperdiçado, aliás, tal pode ser confirmado no seguinte excerto:

Existe um vasto potencial desaproveitado nas indústrias culturais e criativas para gerar crescimento e emprego. Para isso, a Europa deve identificar e investir em novas fontes de crescimento inteligente, sustentável e inclusivo para superar o desafio que se lhe apresenta. Grande parte da nossa prosperidade futura dependerá da forma como utilizamos os recursos, conhecimentos e talento criativo de que dispomos para estimular a inovação. Partindo da riqueza e diversidade das nossas culturas, a Europa tem de ser pioneira de novas formas de criação de valor acrescentado, mas também da vida em sociedade, partilhando recursos e tirando partido da diversidade. As indústrias culturais e criativas da Europa apresentam um verdadeiro potencial para dar resposta a estes desafios, contribuindo, desse modo, para a estratégia «Europa 2020» e para algumas das suas iniciativas emblemáticas como a União da inovação, a agenda digital, soluções para as alterações climáticas, a agenda para novas competências e novos empregos e uma política industrial para a era da globalização [...] (Comissão Europeia, 2010:2).

Além do mais, ao nível económico e financeiro as indústrias culturais e criativas, também designadas por ICC, representam um importante elemento no PIB da União Europeia, mais concretamente, representam proximamente 2,6% para o PIB da U.E. assim como, criação de cerca de cinco milhões em posto de trabalho (Comissão Europeia, 2010).

Importante será salientar que, as parcerias entre as ICC e universidades representam um papel importante para os cidadãos, na medida são desenvolvidas competências e capacidades ao nível criativo empresarial e cultural. Por esta via, caso as potencialidades das ICC sejam bem aproveitadas é possível desenvolver “polos de excelência” contribuindo assim, para uma sociedade assente em informação e conhecimento (Comissão Europeia, 2010).

Neste contexto e para que as ICC possam aproveitar o seu maior potencial a Comissão Europeia no seu relatório do Livro Verde demonstra quais os desafios que lhes são colocados (figura 4).

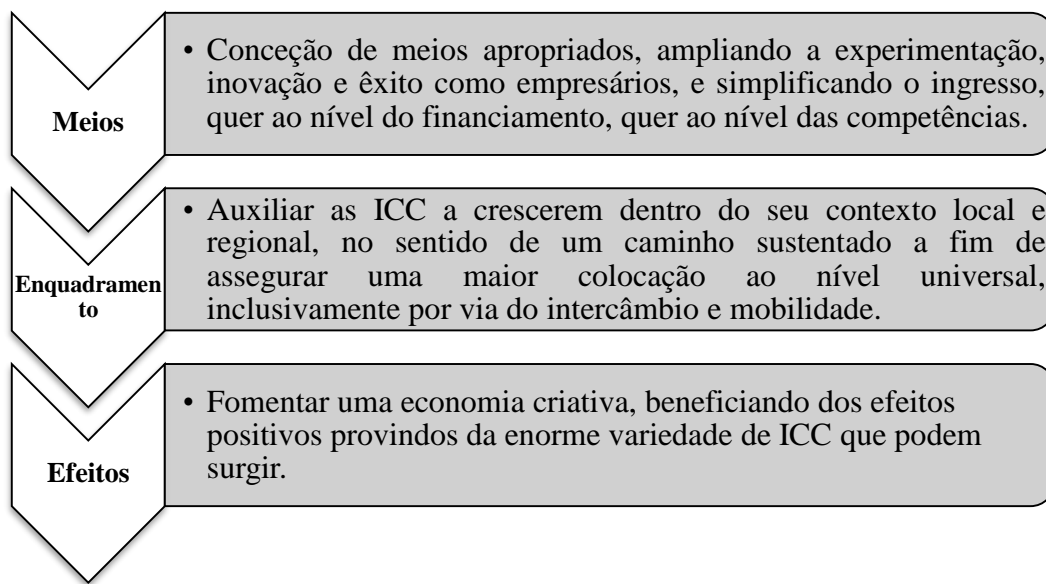


Figura 3 – Desafios colocados às ICC's- Adaptado a partir de Livro Verde emitido pela Comissão Europeia (2010:3)

Para fazer face ao objetivo político principal da U.E. esta tem vindo a desenvolver iniciativas estratégicas com o intuito de fortalecer o papel da política à inovação. Deste modo, deve salientar-se duas das principais: “*European Design Innovation Initiative*<sup>17</sup>” e Aliança Europeia das Indústrias Criativas (Comissão Europeia, 2010). A primeira - *European Design Innovation Initiative* baseia-se em fortalecer as funções da área do *design* na política da inovação. No que alude à segunda iniciativa, mais concretamente, Aliança Europeia das Indústrias Criativas, esta encontra-se fundamentada em termos de promoção e aplicação da criatividade, de forma prática e à escala local, regional ou nacional, dependente da natureza e da necessidade (Comissão Europeia, 2010).

### 2.5.1. Clusters em Portugal

Na década de 90, mais propriamente no ano de 1994, Michael Porter elaborou um estudo com o nome: “construir vantagens competitivas em Portugal”, o que fez com que as estratégias ao nível da clusterização fossem introduzidas nas decisões políticas e permitindo ao mesmo tempo reconhecer áreas em Portugal que pudessem ser vantajosas ao nível competitivo (Inovação, 2013). Anos mais tarde, em 1998 é aprovado o plano nacional para o desenvolvimento económico a este social 2000-

<sup>17</sup> Iniciativa Europeia de inovação e Design. Tradução livre do autor.

2006, reavendo este tópico que havia sido esquecido. Neste relatório constava um conjunto de dinâmicas e medidas com vista ao investimento na clusterização, apostando na inovação, conhecimento, na diversificação de atividades de serviços. No entanto, foi em 2001 que a política de clusterização começou a “dar cartas” pois foi neste momento que foram reconhecidos os mega *clusters* e criado os programas: Programa de Recuperação de Áreas e Setores Deprimidos – PRASD; Programa Operacional da Economia – POE e Programa de Incentivos à Modernização da Economia – PRIME (Inovação, 2013). Em 2006 o programa PRIME padece de alterações, com maior enfoque agora, nas estratégias das energias renováveis, turismo, moda e saúde. Porém, é em 2007 que são criados os pólos de competitividade a *clusters*. Face ao exposto dava-se os primeiros passos para o que atualmente consta em Portugal. Presentemente o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação – IAPMEI, reconhece em Portugal os seguintes *clusters* de competitividade (IAPMEI, 2018):

- Cluster das Indústrias da Fileira Florestal
- Cluster AEC - Arquitetura, Engenharia e Construção
- AED Cluster
- Cluster da Plataforma Ferroviária Portuguesa
- Cluster da Vinha e do Vinho
- Cluster de Competitividade da Petroquímica, Química Industrial e Refinação
- Cluster de Competitividade das Indústrias Criativas
- Cluster do Calçado e Moda
- Cluster do Mar Português
- Cluster dos Recursos Minerais de Portugal
- Cluster Habitat Sustentável
- Cluster Smart Cities Portugal
- Cluster Têxtil: Tecnologia e Moda
- Engineering & Tooling Cluster
- Health Cluster Portugal
- MOBINOVA | Cluster Automóvel Portugal
- Portuguese AgroFood Cluster
- PRODUTECH - Pólo das Tecnologias de Produção
- TICE.PT

- Cluster Turismo

O presente estudo aborda temas sobre o *cluster* de competitividade das indústrias criativas, por este motivo é importante destacar a noção dada pelo IAPMEI sobre o mesmo (IAPMEI, 2018):

<p><b><u>Missão</u></b></p> <p>Promover um ambiente favorável à criação, produção e distribuição nas indústrias criativas, atuando como plataforma de inovação e internacionalização.</p> <p><b><u>Objetivos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Incrementar a agregação e o funcionamento em rede</li> <li>&gt;Fomentar a criação de empresas e economia criativa</li> <li>&gt;Impulsionar a cooperação, a ID&amp;T e a inovação</li> <li>&gt;Reforçar posicionamento/orientação internacional</li> <li>&gt;Potenciar convergência setorial criativa/digital</li> </ul> <p><b><u>Entidade Gestora</u></b></p> <p>ADDICT - Agência para o Desenvolvimento das Indústrias Criativas</p>
---

Figura 4 – Noção de Cluster conforme IAPMEI- Retirado dia 7 de Janeiro de 2018 do web-site <https://www.iapmei.pt/Paginas/Cluster-de-Competitividade-das-Industrias-Criativa.aspx>

Ao nível de representatividade, em termos de dimensão empresarial, o IAPMEI fornece algumas estatísticas para mostrar a dinâmica e importância que os *clusters* têm ao nível nacional.

Empresas envolvidas em todos os *clusters* (à exceção do *cluster* do Turismo): **1.815**

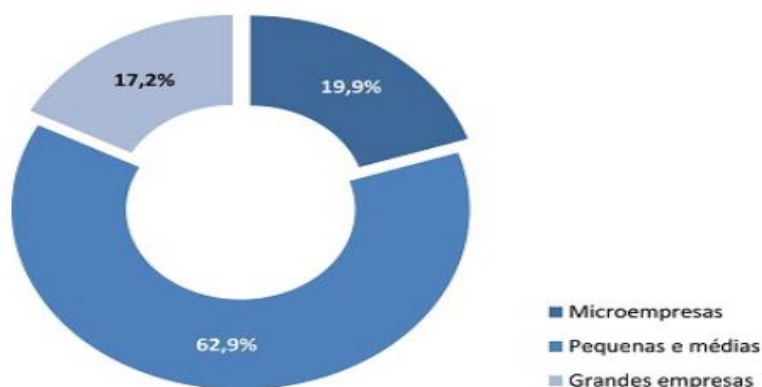


Gráfico 1- Empresas envolvidas em todos os clusters - Dimensão empresarial, Retirado dia 10 de Janeiro de 2018 do site <https://www.iapmei.pt/Paginas/Representatividade-nacional.aspx> (dados fornecidos pelos clusters em 2013)

Total de associados dos clusters: 2.245

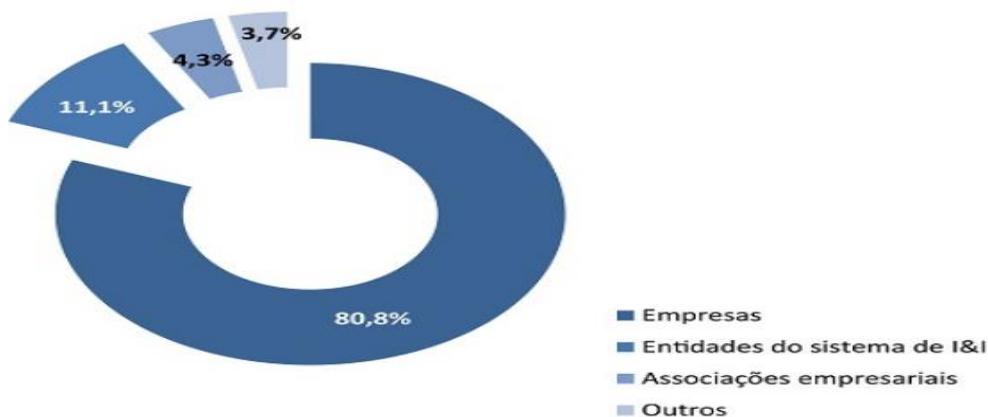


Gráfico 2 – Todos os associados dos clusters - Dimensão associativa, Retirado dia 10 de Janeiro de 2018 do site <https://www.iapmei.pt/Paginas/Representatividade-nacional.aspx> (dados fornecidos pelos clusters em 2013)

Em termos económicos os *clusters* contam com 165.374 trabalhadores, com um volume de negócio a rondar os 44.780 M €, sendo que, em exportações representa 15.155 M€ e importações 6.576 M€ (IAPMEI, 2018).

## 2.6. Súmula da Literatura

A perceção do empreendedorismo como uma capacidade dinâmica tem vindo a transformar os objetivos das empresas e na sua posição face ao mercado que atua e os seus adversários, ao mesmo tempo que reutilizam os meios que já têm disponíveis (Ladeira, Costa, & Araujo, 2013). Neste intuito, o empreendedorismo tem sido visto como uma adaptação à mudança, onde os recursos e as capacidades dinâmicas se cruzam.

È neste intuito que surge os *clusters*, constituindo-se como um aglomerado e que podem ser interpretado em diferentes vastezas. Porter (1999:211) defini-os como:

[...] Os aglomerados assumem diversas formas, dependendo da sua profundidade e sofisticação, mas a maioria inclui empresas de produtos ou serviços finais, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em sectores correlatos.

Porém, está longe de ser algo simples a sua implementação, até porque, por exemplo, no que alude ao apoio oriundo do governo para suporte destes é quase nulo (Bagwell, s.d.).

Quanto à sua tipologia, estes podem ser: Micro Cluster ou Cluster Local, Cluster Industrial ou apenas Cluster: Cluster Regional; Mega Cluster, Ciber-Cluster.

Independentemente do tipo de *cluster* anteriormente citado, importa referir que, todos eles estão diretamente associados à cooperação e à competitividade, colaborando assim, para um desenvolvimento empresarial sustentado do mercado.

Cada vez mais, os *clusters* têm sido considerados como ferramentas essenciais para despertar a competitividade por via da inovação. Ainda assim é possível assegurar que não é de todo, uma tarefa simples, tendo em conta que a envolvente é cada vez mais complexa e conseqüentemente competitiva (Pereira, 2011).

As indústrias que se agrupam em cluster fortalecem mecanismos através da partilha de conhecimento, das suas parcerias e cooperação entre si. Pelo que, os *clusters* constituem-se um conjunto de vantagens que facilitam o empreendedorismo, de uma forma mais dinâmica e direta.

Num lado mais criativo, os chamados “clusters criativos” são a consequência de indústrias criativas, e por isso, detêm características distintas face a outros negócios, sobretudo ao nível criativo e cultural.

Os *clusters* criativos são consequências de indústrias criativas, e por isso, possuem características distintas face a outros negócios, nomeadamente ao nível criativo e cultural.

Os clusters criativos em especial, por constituírem diversas empresas, desenvolvem um papel basilar na promoção da produtividade local e regional em particular, persuadindo novos mercados e novas estratégias locais. Incitar um relacionamento estratégico entre fornecedores e clientes é um passo decisivo na gestão estratégica.

Tendo em conta que os *clusters* são compostos por ambientes de concorrência e cooperação, a determinação de um movimento conjunto pode significar uma situação de atração de meios essenciais à conservação e progresso dos mesmos.

Por esta via, acredita-se que os *clusters* criativos têm essencialmente habilidades socioculturais incorporadas à vida urbana e que normalmente se encontram alocadas em áreas isoladas que procuram obter economias de sucesso global, através do apoio de pessoas, ambientes de *start-ups* e uma forte componente de trabalho (Esmailpoorarabi, N., Yigitcanlar, T., & Guaralda, M., 2018).

Em suma é possível findar que, o desenvolvimento de *clusters*, nomeadamente ao nível criativo evidencia ser um tema bastante atrativo, em termos de empreendedorismo, no sentido em que encaminha as organizações para um para um estilo de mudança e inovação.

## Capítulo 3 – Metodologia e Procedimentos

### 3.1. Tipo de estudo e justificação

“ Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica” (Quivy & Campenhoudt, 2005:16). Em função da natureza da problemática em causa, considera-se que o presente trabalho vai de encontro às características de um estudo qualitativo, do tipo descritivo e exploratório. Entende-se que seja um estudo qualitativo, dada as semelhanças das características que Godoy (1995:62) refere existir neste tipo de estudo, são elas:

- Possuem envolvente natural como fonte direta de informação;
- É descritiva;
- Enfoque indutivo na análise e tratamento da informação;
- Pesquisadores tentam entender fenómenos por via dos participantes.

No que concerne ao tipo descritivo, assemelha-se uma vez que este tipo de investigação visa a perceção alargada do caso, atestando que todos os dados fornecidos reais são relevantes e analisados (Godoy, 1995). Por fim, entende-se que é do tipo exploratório no sentido em o estudo está aberto a descobertas. Assim sendo, e considerando que, este tipo de estudo acaba por se adequar a este paradigma, não só pelas características que acarreta, já anteriormente mencionadas, mas também, porque acaba por ir ao encontro das técnicas que habitualmente são utilizadas para o efeito, designadamente a entrevista semiestruturada. Segundo Duarte (2002:147) a entrevista é vista como um “ material empírico privilegiado na pesquisa que constitui uma opção teórico-metodológica que está no centro de vários debates entre pesquisadores das ciências sociais”. Por esta via é possível entender de forma mais real o impacto deste *cluster* que é o LX factory e respetiva experiência que cada um dos entrevistados que assistem a esta inovação ao nível estratégico da cidade de Lisboa.

### 3.2. Objetivos do estudo e questões de investigação

Pela sua natureza, os *clusters* criativos evidenciam ser um tema bastante apelativo, em termos de estudo ai nível científico e empresarial. Esta temática encontra-se diretamente ligada a um assunto que hoje em dia é crucial perante o desenvolvimento empresarial – o

empreendedorismo. Este tem vindo a conquistar relevância no mundo do mercado e mais concretamente, no desenvolvimento de ideias ao nível criativo. Neste sentido, surge o tema em causa – estratégias dinâmicas em *clusters* criativos.

Em termos gerais, este trabalho **procura investigar e analisar o conceito de clusters criativos e de que forma as estratégias dinâmicas determinam o seu desenvolvimento e criação**. Porém, é importante definir questões de investigação, na medida em que que se constituem como uma ferramenta importante e que direcionam o trabalho desde o primeiro momento. As conclusões do estudo deverão ir ao encontro das respostas às questões colocadas neste ponto. Nestes termos, as **questões de investigação** que serão respondidas no capítulo de análise e discussão de dados serão:

- I. Quais as características organizacionais que se verificam no LX factory, em Lisboa, que permitem designá-lo como cluster criativo?
- II. Como é que as dinâmicas do empreendedorismo influenciam o desenvolvimento do *cluster* criativo LX factory, em Lisboa?
- III. De que forma a criação e o desenvolvimento do LX factory assentam numa estratégia dinâmica face à sintonia com o mercado?

Por esta via, procura-se assim, alcançar objetivos específicos deste estudo, são eles:

- 1) Entender o conceito de *cluster* criativo e conseguir entender a realidade junto do estudo de caso;
- 2) Entender o processo de implementação da estratégia (como foi feito, últimos passos importantes, próximos desafios);
- 3) Cooperar, de alguma forma, para novas soluções no *cluster* em estudo;
- 4) Contribuir para o desenvolvimento da área do empreendedorismo em termos académicos, de forma ativa, com a investigação através do estudo de caso).

### **3.3. Estudo de caso**

Segundo Godoy (1995:26):

O estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenómenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controlo sobre os eventos estudados e quando o

foco de interesse é sobre fenómenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

O ensejo de analisar *clusters* criativos e também como é que eles actuam ao nível de estratégia. Neste sentido, o LXF em Lisboa encaixa, passo a expressão «*que nem uma luva*» neste tipo de paradigma.

Em 1846 foi construído com 23.000 m<sup>2</sup> em Alcântara uma fábrica de tecidos, destacando-se em Lisboa, como um dos complexos mais relevantes de Lisboa. Seguiu-se outras empresas industriais, sendo a gráfica mirandela a última antes LXF (Portugal, 2012).

Atualmente as instalações albergam o LXF, criado e gerido por um grupo de investimento imobiliário que é a Mainside<sup>18</sup> tendo sido criado formalmente em Março de 2007, mas apenas se tornou realmente visível a partir do segundo semestre de 2008 (Portugal, 2012).

Utilizando a perspetiva do autor, Gonçalo Carvalho (2007:109) é possível atestar que:

O LX Factory criou uma unidade de produção, conseguindo naquele espaço cheio de histórias da indústria portuguesa, juntar uma nova realidade industrial – a indústria criativa do século XXI. Um centro empresarial que proporciona a transacção de produtos culturais. O que pode fazer este projecto resultar é a simplicidade e autenticidade. Autenticidade em preservar o local, e utilizar como imagem de marca toda a realidade industrial existente, sem que seja forçada uma outra imagem.

Da mesma forma, que aludindo à entrevista feita ao Eng. José Carlos Carvalho a 7 de Outubro de 2009, a criação deste conceito foi executada no sentido de associar a um “centro comercial”. Quando o mesmo diz:

“Existiu no início um conceito de tentar associar o funcionamento deste espaço a um centro comercial. E nesse aspecto, como qualquer bom centro comercial, é necessário atrair o maior número de pessoas ao local através da apresentação de determinadas marcas. Em primeiro lugar procuraram-se encontrar as empresas âncoras para ocuparem alguns espaços (Carvalho, 2009:115).

Existem empresas que foram cruciais para o arranque do projeto, é o caso da livraria “ler devagar”, escolas de atores e dança, entre outros que foram determinantes na definição do ambiente que se pretendia para o espaço, menciona o Eng. José Carlos

---

<sup>18</sup> Mainside Investments SGPS S.A., [www.mainside.pt](http://www.mainside.pt)

Carvalho na entrevista dada (Carvalho, 2009:115). Também a própria estética do espaço alude ao conceito inovador e criativo, quer pelos pormenores de decoração, eliminação, materiais utilizados. Veja-se por exemplo a imagem abaixo.



Figura 5 – Imagem de um edifício no LXF titulado como: “Um buraco na parede. Porquê tapar? Haverá sempre luz” Fonte: (Vale & Silva, s.d.)

Este “centro empresarial” como Gonçalo Carvalho acima alude compreende atualmente 195 empresas<sup>19</sup> distribuídas da seguinte forma:

- Arquitectura – 13 empresas que representa 4,5%
- Design – 16 empresas que representa 10,1%
- Restauração– 26 empresas que representa 10,6%
- Comércio/Lazer – 31 empresas que representa 17,7%
- Publicidade – 1 empresa que representa 4,5%
- Moda – 11 empresas que representa 9,1%
- Artes Plásticas – 11 empresas que representa 5,6%
- Artes Performativas – 4 empresas que representa 1%
- Música – 1 empresa que representa 0,5%
- Novas Tecnologias – 10 empresas que representa 5,6%
- Comunicação e Marketing – 28 empresas que representa 8,6%

---

<sup>19</sup> Informação cedida pelo departamento de gestão do LX factory.

- Fotografia – 5 empresas que representa 2,5%
- Outros – 38 empresas que representa 19,2%

No gráfico abaixo é possível retirar uma imagem mais clara da complexidade e diversidade que este espaço acarreta. Concluindo-se assim, que a maior percentagem assenta-se na categoria de comércio/lazer com 17,75% (excluindo a categoria de “outros”). No Anexo nº 1 encontra-se o mapa do LXF e o link ao site, onde é possível visualizar o mapa de forma dinâmica e encontrar a localização concreta das empresas que aí se encontram.

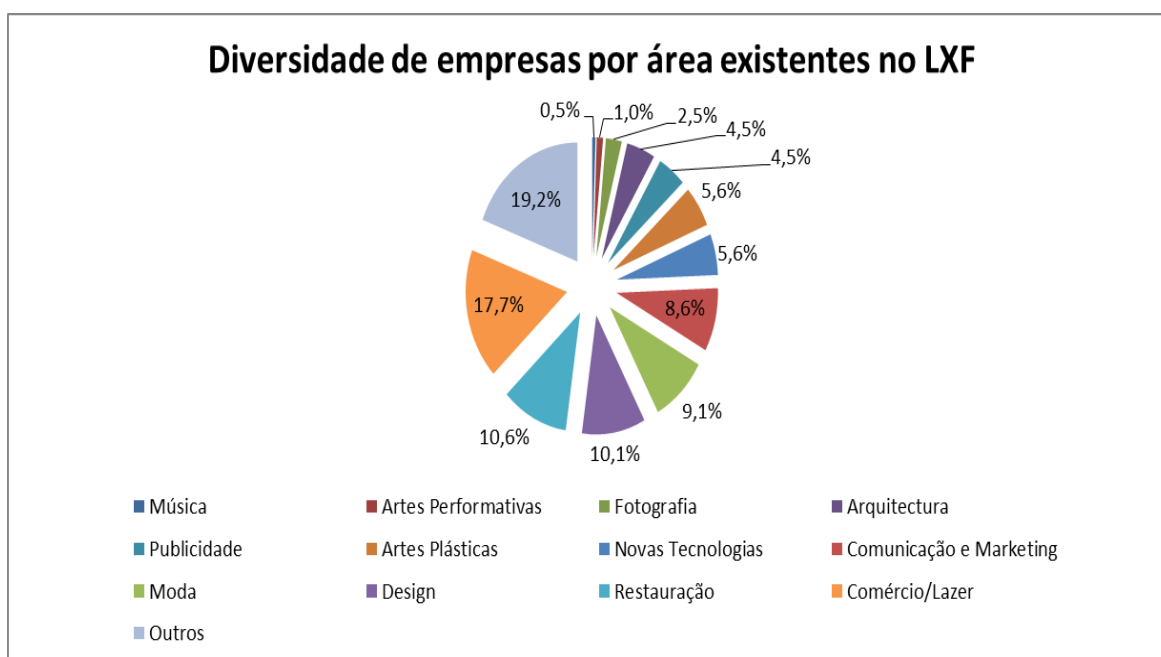


Gráfico 3 – Diversidade de empresas por área existentes no LXF. Elaboração Própria. Informação confirmada pelo LXF.

Quanto a atividades, genericamente é possível certificar que o espaço do LXF apresenta dois tipos de atividades, ou ao nível cultural ou empresarial. Ao nível cultural por exemplo, o espaço recebe os conhecidos “open days” que se realizam duas vezes por ano, tendo como objectivo dinamização do espaço e abertura para conhecimento das iniciativas do projecto. Este evento normalmente ocorre durante o dia inteiro e tem sido um dos eventos mais popularizados do espaço, onde acolhe quer visitantes assíduos e não assíduos, quer os próprios residentes (Vale & Silva, s.d.).

Este evento tem trazido bonificações: quer por via mais explicita, ou seja, a apresentação do LXF ao público e ao mesmo tempo, a chance de produção ao nível

criativa e cultural. Este tipo de eventos tem-se mostrado favorável não só para o público em geral que vem conhecer o espaço, mas também, para os próprios residentes que se conhecem melhor, através da partilha do que fazem, podendo por vezes surgir novos projetos num ambiente tão informal como é o caso.

Todavia, o LXF tem feito outras iniciativas, por exemplo, organização de feiras na zona exterior.

Assim, o LXF têm-se evidenciado com uma presença notável no que respeita à agenda cultural da cidade de Lisboa.

## Capítulo 4 – Parte Empírica

### 4.1. Apresentação e Discussão de Dados

Posteriormente serão apresentados os resultados aludindo ao objetivo inicial do trabalho, tendo como base o LXF como estudo de caso. Note-se que a presente labuta teve por objetivo principal analisar o conceito de *clusters* criativos e de que forma as estratégias dinâmicas determinam o desenvolvimento e criação dos mesmos. Para uma melhor compreensão deste objetivo foram concebidas três questões de investigação de forma a responder ao objetivo principal, mais concretamente: i) Quais as características organizacionais que se verificam no LX factory, em Lisboa, que permitem designá-lo como cluster criativo? ii) Como é que as dinâmicas do empreendedorismo influenciam o desenvolvimento do *cluster* criativo LX factory, em Lisboa? e iii) De que forma a criação e o desenvolvimento do LX factory assentam numa estratégia dinâmica face à sintonia com o mercado?

Deve realçar-se que as respostas às questões supra explanadas foram baseadas essencialmente na entrevista cedida pelo Dinamizador do LXF e também, pelos estudos já publicados sobre o LXF.

Na dimensão 1: “**Características organizacionais verificadas no LX Factory, em Lisboa, que permitem designá-lo como *cluster* criativo**” procurou observar-se se o LXF evidenciava atributos para ser considerado um *cluster* criativo, pelo que foi possível concluir que sim.

De acordo com as informações obtidas é possível afirmar que existem de facto características que permitem identificar o LXF como um *cluster* criativo, quer pela sua inovação constante, quer pelas evidências ao nível de estruturas e principalmente pelas pessoas que trabalham no projeto. Na entrevista dada pelo dinamizador atual do LXF, Dr. Miguel Peres, na dimensão 1, questão nº2 quando o entrevistado confirma que: “*pode ser visto como um cluster criativo, quer pelos negócios / empresas que se encontram no seu interior, mas também pelas pessoas, arte, eventos, ...* “. Por exemplo, na questão dos eventos podemos destacar as feiras que se realizam e os “*open days*” que são sem dúvida, bastante importantes na promoção do espaço, mas também ao nível interno, fazendo-se desenvolver entre os já residentes novas ideias, produtos ou projetos, quando reunidos neste tipo de iniciativas.

Ao mesmo tempo que, quando na entrevista, questão nº3 o entrevistado atesta que: “*A LxFactory tem uma forte componente social, pois desde que surgiu que é um projecto feito pelas as pessoas e para pessoas. A componente histórica e de preservação do património também é muito forte no local, sobretudo na estratégia de apropriação e usufruto do espaços físico*”. Ou seja, quer isto dizer que para além das características físicas peculiares que o espaço apresenta, toda a história que está por trás das instalações, a verdade é que o triunfo máximo deste projeto são as pessoas, são elas que desenvolveram e que continuam a desenvolver o espaço, de forma sustentável e construtiva. Para reforçar esta ideia, na entrevista dada pelo Eng. José Carlos Carvalho (Carvalho, 2009:115) diz-se que o caso da livraria “ler devagar” e a escola de dança e atores foram determinantes, especialmente na fase inicial do projeto, correspondendo positivamente às expectativas da administração do LXF, não esquecendo a tipologia da oferta que este espaço oferece.

Paralelamente, quando se fala em *clusters*, falamos diretamente em eficiência coletiva. Porém, neste ponto, e aludindo ao estudo feito pelo autor Portugal (2012:68) é possível atestar que a vantagem competitiva no que concerne à eficiência coletiva é baixa, por exemplo, quando elaborado o estudo (em 2012) apenas 25% dos residentes conheciam mais do que 20 empresas locais das 96 na altura. De notar que, na revisão da literatura comprovou-se que *clusters* que evocam à eficiência coletiva tendem a dissolver problemas semelhantes e atingir modernização económica de forma mais sustentada (Gereffi, G., & Lee, J. 2014).

Assim sendo, quer por via das respostas dadas pelo dinamizador do LXF, quer pela atestações noutros estudos relacionados sobre este caso, é possível findar que o LXF reúne efetivamente características que o intitulam como *cluster* criativo, veja-se por exemplo, quanto ao aproveitamento de espaços urbanos que já haviam sido esquecidos, indo desta forma ao encontro do que foi mencionado na revisão da literatura, onde mencionam que o desenvolvimento deste tipo de *clusters* têm cooperado para a transformação e reestruturação do panorama urbano, que primeiramente eram espaços ocupados por indústrias (Fundação Serralves, 2008). Não obstante, verificou-se que existe uma carência no que concerne à aprendizagem coletiva e à forma como é a mesma é difundida.

#### Para a dimensão nº2: **“Dinâmicas ao nível do empreendedorismo que influenciam o desenvolvimento do *cluster* criativo LX Factory”**

De acordo com as informações obtidas foi possível constatar que o LXF e os seus residentes se preocupam em desenvolver dinâmicas ao nível empreendedor com vista a

fortalecer o mesmo. Esta afirmação baseia-se nas respostas às questões nº 1 da dimensão 2, quando o entrevistado sugere que fale diretamente com a coworklisboa, a título exemplificativo, visto que é uma empresa que se encontra no espaço do LXF e que apesar de não ter sido possível conseguido contactar com a mesma, foi possível asseverar por via de uma entrevista dada pelos responsáveis da coworklisboa à lux good em Julho 2013<sup>20</sup>, onde é possível certificar que dentro do espaço do LXF existe a preocupação em gerir os variados conhecimento heterogéneos existentes de uma forma gerativa, trazendo frutos para todos os residentes e consequentemente para o consumidor final. Aproveitando as palavras dadas na entrevista pelo responsável da coworklisboa: *“estamos constantemente abertos a todos os pedidos que nos fazem e para todo o tipo de evento que contenha alguma mais-valia para nossos coworkers. Mas os eventos mais apetecidos pelos coworkers, segundo a Deskmag, são as simples refeições partilhadas e por isso temos uma cafeteria onde todos interagem diariamente”*. Aqui é possível verificar concretamente uma atividade de cooperação e que desenvolve o LXF até ao nível diário, através da partilha de conhecimentos, ideias e projetos. Isto vai ao encontro do que foi evidenciado na literatura quanto à importância da cooperação como vantagem competitiva (Almeida, Guimarães, Franco, & Leitão, 2009; Pereira, 2011 e Gereffi, G., & Lee, J. 2014)

Adicionalmente, e voltando a aproveitar as palavras do responsável da coworklisboa: *“temos muitos e bons atores, começando pela própria Câmara de Lisboa, que promove ou apoia dezenas de iniciativas. A maior é a incubadora StartupLisboa. A Beta-i é a associação mais ativa na promoção do empreendedorismo. No ISCTE, uma universidade, o programa AUDAX é um marco incontornável. Depois temos ainda os programas Startup Pirates e muitos outros que se tornam já hoje difíceis de listar e acompanhar. O Coworklisboa é um agente ativo e parceiro de todas estas iniciativas”*. Desta forma, mostra-se um residente ativo, aberto ao mercado externo do *cluster* e beneficiando das capacidades que lhe são concedidas.

Um outro ponto importante de realçar para esta dimensão é a *networking*. Com base no estudo da colega Filipa Casimiro (2012) baseado também no LXF, realizou várias iniciativas neste âmbito, através de formulação de ideias, iniciativas e atividades a resolver pelos residentes. Neste processo, a autora (Casimiro, 2012:76) concluiu que:

---

<sup>20</sup> Entrevista completa em: <http://luxgood.blogspot.com/2013/07/work-play-entrevista-fernando-mendes-do.html>

Foi possível verificar-se que existe uma falta de conhecimento e consciência em relação à network, quer seja da visão que têm dessa rede, quer da sua utilidade e das mais-valias que podem retirar dela. Para fazer face a esta situação pus em marcha processos para que os residentes tivessem mais conhecimento e maior perceção dessa rede, tomando consciência de como ela pode ser útil, quer seja numa visão mais profissional, quer até mesmo num âmbito mais social ou pessoal. Foi neste sentido que o ‘Open Day 09’ incidiu na temática do “Networking”, tendo tido bastante adesão por parte dos residentes da LxFactory. Ainda com este objetivo foi realizado um Ignite, seguido de um ‘Close Day’, com o mesmo sonho: os residentes estabelecerem contacto e relação entre eles.

Também, através da entrevista cedida para este trabalho, na dimensão 2, questão nº3, o entrevistando considera a conectividade e comunidade como o princípio mais importante no LXF. Justificando o valor conectividade como: *”muito importante para desenvolver o sentimento de comunidade.* De seguida valorizou a cooperação, justificando também como: *“deve existir, no entanto nem sempre é visível, nem vital”.* E por fim, como menos importante a concentração, explicando que: *“a concentração, a par da dispersão e da diversidade são importantes, mas devem ser comparadas em conjunto”.*

Tal como mencionado na revisão da literatura, o empreendedorismo tem sido visto como uma adaptação à mudança, onde os meios e as capacidades dinâmicas se intersectam, o mesmo se comprova no LX. O LXF têm-se mostrado disponível para receber novas atividades, ideias ou projetos, apresentando-se assim, não só um empreendedor local, mas também com uma visão no futuro ao nível “espelho” internacional.

Por último, para a terceira dimensão: **“Evidências de uma estratégia dinâmica no LX factory”** vem confirmar as expectativas iniciais –existe de facto provas claras que o LXF se mostra com uma estratégia dinâmica, ou seja, com uma visão inovadora, empreendedora e com uma posição “aberta ao mercado”, proporcionando-lhe assim, uma orientação para os seus verdadeiros *stakeholders*. E tudo isto é denotar em alguns dos exemplos recolhidos. Veja-se por exemplo, na entrevista dada pelo dinamizador do LXF para o presente trabalho, quando diz: *“A LxFactory como qualquer empresa / pessoa / entidade valoriza as alianças e a cooperação”* com esta afirmação é possível concluir que é uma entidade que valoriza as alianças estratégicas que possam fazer não só entre residentes, mas também com entidades externas, observe-se por exemplo, o caso do

ISCTE<sup>21</sup> dado nos exemplos mais acima ou as parcerias que têm sido feitas com a Câmara Municipal de Lisboa para as feiras realizadas. Embora o LXF não tenha preceito de ser um *cluster* “sustentável” tal como afirma o dinamizador quando afirma: “*A LxFactory não tem nem pretende ter o estatuto de cluster sustentável. O projeto já possui 10 anos e foi reconhecido internacionalmente, mesmo antes de ser reconhecido ao nível nacional. A estratégia de comunicação utilizada até ao momento sempre passou por envolver as pessoas corretas e entusiastas*” a verdade é que este espaço evidencia, características de sustentabilidade, ou seja, de conservação, de cuidado e apoio nas suas atividades trazendo riqueza quer ao nível económico, financeiro e social.

Da mesma forma que, se pensarmos num futuro próximo, admite-se que este possa ser um dos espaços com ferramentas suficientes para albergar as constantes mudanças que possam surgir. Já na revisão da literatura ficou evidenciado devem ter uma postura estratégica futuristas, não devendo assumir uma posição «estática» (Martins, 2010).

Os constantes desafios que se colocam no caminho, como por exemplo: “*utilização e habitabilidade do espaço, desde contratos, gestão de pessoas, gestão de conflitos, ...*” admite o dinamizador do LXF, podem traduzir-se em oportunidade se bem aproveitados e dinamizados pelas pessoas certas. Com efeito, através dos indicadores disponíveis mostra ser um espaço com capacidade de se adaptar às mudanças e captar oportunidades que se possam encaixar no seu título de “cluster criativo”. Sobre este ponto, igualmente também se observou e aliás, o dinamizador na entrevista fez questão de notar que: “*No caso da LxFactory a aposta não foi diretamente as fontes criativas, mas foram estas pessoas, que mais acolheram e se identificaram com o projeto. No entanto a LxFactory não foi e não é um espaço unicamente para as “fontes criativas” e por esta via entende-se que é um cluster que tem por fim apostar cada vez mais em medidas de cooperação, não esquecendo o seu valor histórico, autêntico e social que o espaço reflete.*

Em termos genéricos e respondendo ao objetivo principal deste trabalho que era analisar o conceito de *clusters* criativos e de que forma as estratégias dinâmicas determinam o desenvolvimento e criação dos mesmos, considero que este conceito, será algo cada vez mais abordado, no sentido em que hoje, as empresas têm necessidade de aproveitar os recursos disponíveis que possuem para desenvolver ferramentas que não foram apresentadas até então, algo único. Visto como “quase obrigatório” a obtenção de

---

<sup>21</sup> ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

originalidade e de um desenvolvimento contínuo. As fontes criativas podem ser um elemento crucial quando falamos neste âmbito de fazer algo que nunca foi feito, algo único, algo diferente e que proporcione bons resultados hoje e num amanhã. O fator humano e o desenvolvimento do seu conhecimento deve ser continuamente trabalhado e aproveitado para uma orientação dinâmica, através de lideranças fortes e padrões estratégicos, possibilitando às empresas a sua adequação e confrontação, focando-se sempre, na sua “competência essencial” (Martins, 2010).

#### **4.2. Respostas Sumária às Questões de Investigação**

As respostas sumárias que se seguem foram elaboradas com base na entrevista dada por via de correio electrónico. As perguntas foram enviadas dia 11-09-2018 pelas 09h05 e recebidas a 18-09-2018 pelas 16h57.

A pessoa entrevistada foi o Dr. Miguel Peres, dinamizador do LXF à um ano, sendo que, o mesmo indicou no correio electrónico de envio que as respostas tinham sido dadas em conjunto com a Sra. Arquiteta Joana Gomes que está no projeto desde o início.

O guião de entrevista enviado continha 12 questões, sendo que todas foram respondidas. Cada dimensão, corresponde portanto às questões de investigação colocadas no capítulo anterior.

**Para a dimensão nº 1: “Características organizacionais verificada no LX Factory, em Lisboa, que permitem designá-lo como *cluster* criativo”** foram colocadas três questões designadamente:

Q1: No seu entendimento, como define cluster criativo?

RESPOSTA: *“Na minha opinião um cluster criativo é uma concentração / aglomeração de criatividade, que pode se expressar através de empresas, arte, pessoas, negócios, entre outros. Estes elementos poderão estar interconectados ou não.*

*Existem várias definições de clusters criativos, e frequentemente esta definição está ligada às indústrias criativas e a zonas de trabalho destas indústrias”.*

Q2: O LX factory pode ser visto como um cluster criativo? Quais as evidências?

RESPOSTA: *“No seguimento da definição supra, a LxFactory, tal como vários outros espaços na cidade de Lisboa, pode ser visto como um cluster criativo, quer pelos negócios / empresas que se encontram no seu interior, mas também pelas pessoas, arte, eventos, ...”*

Q3: Entre os seguintes cinco valores que caracterizam um cluster criativo que são nomeadamente, valor simbólico, espiritual, social, histórico e autenticidade, qual o que mais se aplica ao LX factory e porquê.

RESPOSTA: *“A LxFactory tem uma forte componente social, pois desde que surgiu que é um projecto feito pelas as pessoas e para pessoas. A componente histórica e de preservação do património também é muito forte no local, sobretudo na estratégia de apropriação e usufruto do espaços físico”.*

**Para a dimensão 2: “Dinâmicas ao nível do empreendedorismo que influenciam o desenvolvimento do cluster criativo LX Factory”** foram colocadas igualmente três questões:

Q1: Muitas vezes, as empresas não têm capacidade para aproveitar o conhecimento heterogéneo que existe entre os seus funcionários. Na sua opinião, como é que as empresas devem gerir o conhecimento dos funcionários? Quais as medidas que podem ter tomadas para fazer deste conhecimento, uma capacidade dinâmica da empresa e integrada na sua própria estratégia?

RESPOSTA: *“Consideramos uma mais-valia a heterogeneidade de conhecimento e sempre foi um objectivo na gestão do espaço. Nesse sentido fazemos um selecção dos projectos que integram o complexo, procurando criar sinergias entre os projectos, pelo facto de habitarem e partilharem os mesmos espaços. Sugiro fazerem esta pergunta directamente aos vários casos de sucesso que existem dentro do espaço. Como exemplo podem falar com o coworklisboa, que trabalha muito bem a capacidade dos coworkers (que não são funcionários), e potência o seu sucesso individual, por estar no espaços colectivo”.*

Q2: Quando falamos em empreendedorismo em clusters, considera que pode existir uma vantagem competitiva por pertencer a um cluster? Por exemplo, em termos de cooperação e networking.

RESPOSTA: *“Existem vários exemplos de parcerias que surgem dentro do espaço, como é o caso de empresas de moda, que usam os serviços de webdesign, fotografia, graphic design e espaços de eventos de empresas suas vizinhas. Os casos de sucesso dentro da LxFactory devem-se não unicamente ao facto de pertencerem a este cluster criativo, mas também pelas qualidades da própria empresa. Sugiro ler a tese de mestrado da Filipa Casemiro (envio em anexo no email) e que aborda exactamente esta questão”*.

Q3: Entre 0 (nada importante) e 5 (muito importante) classifique a importância dos princípios que se seguem, aplicado à realidade do LX factory e porquê?

RESPOSTA:

- Conectividade “5 – muito importante para desenvolver o sentimento de comunidade “
- Cooperação “4 – deve existir, no entanto nem sempre é visível, nem vital”.
- Concentração “3 – a concentração, a par da dispersão e da diversidade são importantes, mas devem ser comparadas em conjunto”
- Comunidade “5 – respondi na dimensão 1, Q3”

**Por fim, para a dimensão3: “Evidências de uma estratégia dinâmica no LX factory”** foram colocadas seis questões:

Q1: O grande desafio dos últimos anos por partes dos gestores tem sido a aposta em fontes criativas, que marquem a diferença, fazendo desta a linha que direciona a sua estratégia e objetivos. Face à realidade do mercado em Portugal, e em particular em Lisboa, concorda que o LX factory também tem seguido esta estratégia?

RESPOSTA: *No caso da LxFactory a aposta não foi directamente as fontes criativas, mas foram estas pessoas, que mais acolheram e se identificaram com o projecto. No entanto a LxFactory não foi e não é um espaço unicamente para as “fontes criativas”*.

Q2: Qual a importância que o LX factory dá às alianças estratégicas? De que forma este tipo de cooperação pode ser importante no desenvolvimento de uma estratégia sustentável?

RESPOSTA: *“A LxFactory como qualquer empresa / pessoa / entidade valoriza as alianças e a cooperação”*.

Q3: De forma sucinta, como foi desenvolvida o projeto do LX factory? Quais os principais desafios que tiveram de enfrentar?

RESPOSTA: *“A LxFactory enfrentou e enfrenta vários desafios, a maioria relacionados com a utilização e habitabilidade do espaço, desde contratos, gestão de pessoas, gestão de conflitos, ... “*

Q4: O LX factory cada vez é mais conhecido, tanto ao nível local, nacional e mesmo internacional. Qual o tipo de estratégia utilizado até aqui? Quais os próximos passos que o LX factory quer conseguir obter para manter um estatuto de cluster sustentável?

RESPOSTA: *“A LxFactory não tem nem pretende ter o estatuto de cluster sustentável. O projecto já possui 10 anos e foi reconhecido internacionalmente, mesmo antes de ser reconhecido ao nível nacional. A estratégia de comunicação utilizada até ao momento sempre passou por envolver as pessoas correctas e entusiastas”*

Q5: Como vê o espaço do LX factory daqui a 20 anos?

RESPOSTA: *“A LxFactory é um conceito e não um espaço físico, creio que em 20 anos o conceito não desapareceu, mas terá que se adaptar às mudanças sociais, físicas, e económicas”.*

Q6: Se pudesse definir o espaço do LX factory a alguém que está interessado em investir no espaço como descreveria o mesmo?

RESPOSTA: *“Não vale apenas descrever, terá que experienciar.”*

## Capítulo 5 – Conclusão

De forma a alcançar os objetivos propostos no início do trabalho foram analisadas em duas vertentes, quer ao nível teórico, através da elaboração de uma revisão de literatura, quer ao nível mais realista, através de um estudo de caso concreto.

Ao nível mais teórico, através da compreensão das diversas fontes de informação, foi possível concluir que os *clusters* criativos detêm de uma fonte imensurável de oportunidades ao nível de prospeção futura.

Partindo do pressuposto, que o empreendedorismo é uma área que tem sido notada como uma oportunidade de conceber, gerar ou desenvolver algo para o mercado e principalmente, para satisfazer necessidades em carência, trazendo um valor acrescentado. As pessoas que se desenvolvem nesta área, denominadas como “empreendedoras”, com uma visão futurista, com características peculiares, nomeadamente, ao nível criativo. Na verdade, o conhecimento e o subsequente crescimento incitam a que exista mais pessoas empreendedoras. E, através da evolução do conhecimento e a sua conseqüente germinação de novas ideias, faz com que a criatividade se tenha vindo a pronunciar como vantagem competitiva para todos nós, especialmente para as organizações. A perceção do empreendedorismo de uma forma dinâmica tem vindo a transformar os objetivos das organizações e até a posição que operam dentro do mercado, da mesma forma que, fruem dos recursos já disponíveis.

Com efeito, os *clusters* formam um combinado de benefícios, que auxiliam e cooperam com a área do empreendedorismo, de uma forma bastante dinâmica e totalmente direta.

Ainda assim, importa entender que existem vários tipos de *clusters*, não só a nível dimensional, mas também ao nível de princípios. Até porque, através dos autores Lyon & Atherton (2000) foi possível apreender que independentemente do tamanho do *cluster*, sector ou estrutura, todos os *clusters* sustentam três princípios: comunidade, concentração e conectividade. Efetivamente ao longo do trabalho foi possível atestar que estes três princípios auferem de uma ligação incontornavelmente forte. Com efeito, os *clusters* apresentam assim, papel relevante nas economias nacionais, inclusivamente ao nível estadual, no sentido em que revigoram a competitividade dos mercados internos e naturalmente ao nível externo.

Através da literatura, nomeadamente do autor, Gereffi, G., & Lee, J. (2014) foi possível igualmente comprovar que os *clusters* são relevantes para a modernização económica,

inclusive porque, pela aglomeração de atividades produtivas geram economias de escala e também, porque simplifica atividades conjuntas locais por empresas de instituições de forma a dissolver dilemas idênticos, invocando assim à chamada eficiência coletiva.

Ao mesmo tempo que, através do conhecimento consegue-se ampliar e estimular possíveis oportunidades que singularmente, não seria possível.

Nestes parâmetros, os *clusters* criativos fomentam um progresso particular na economia, estimulado por ideias originais, mas também pelo desenvolvimento de ideias já existentes. Isto sugere que, a promoção e progresso de indústrias ao nível criativo oferece ao país maior riqueza, mais empregabilidade, evolução em termos das próprias aptidões pessoais e empresariais e um maior envolvimento social da população. Neste alinhamento, as empresas devem, portanto ter uma atitude estratégica de forma sustentável e dinâmica.

A conceção do valor em regime partilhado, que é o caso dos *clusters* mostra-se assim, favorável, no sentido em que possibilita fortificar práticas em conjunto, retribuindo ao consumidor um maior valor do seu produto final, mais concretamente, aumento da eficiência e sustentabilidade do *cluster*.

Ao nível de *cluster* criativo, temos o exemplo do LXF, estudo de caso deste trabalho, que vem consequentemente comprovar que é efetivamente um cluster criativo pelas peculiaridades que apresenta. Na realidade, através do estudo de caso, foi possível concluir que o LXF reúne atributos que o nomeiam como *cluster* criativo, com exemplos concretos, veja-se o aproveitamento de espaços urbanos que já haviam sido esquecidos, indo desta forma ao encontro do que foi mencionado na revisão da literatura, onde indicam que o desenvolvimento deste tipo de *clusters* têm cooperado para a transformação e reestruturação do panorama urbano, que anteriormente eram espaços ocupados por indústrias. No entanto, verificou-se que existe uma necessidade no que respeita à aprendizagem coletiva e à forma como é a mesma é vulgarizada e posta em prática.

Também, foi possível verificar, que a cooperação é uma vantagem competitiva, comprovando assim, o que foi explanado na literatura. Da mesma forma, que se provou que o LXF tem caminhado no melhor sentido, na obtenção de uma estratégia sustentável valorizando as alianças estratégicas.

Em suma, em termos genéricos, considera-se que, cada vez mais, iremos ouvir falar de *clusters* criativos, quer pela necessidade existente quer pela imposição de criatividade que se assiste nos dias de hoje. Não obstante, o fator humano e o desenvolvimento do seu conhecimento deve ser constantemente trabalhado e usufruído para uma diretriz dinâmica,

através de lideranças fortes e padrões estratégicos, proporcionando às organizações a sua imediata adequação e confrontação.

### **5.1. Limitações do Estudo**

A grande limitação iniciou-se quando comecei a procurar documentação para a revisão da literatura. Nesta fase deparei-me com poucos estudos realizados sobre *clusters* criativos em Portugal. Esta lacuna foi combatida através da investigação de estudos ao nível internacional no essencial.

Posteriormente, as dificuldades surgiram na execução do estudo de caso. Inicialmente, considerei que a elaboração de questionários, não iria trazer valor acrescentado para o trabalho, por duas razões fundamentalmente: primeiramente, porque os questionários são uma metodologia que considero que “evita” quase o contato com a verdadeira realidade (questionários online por exemplo), mas sobretudo pela falta de personalização e pelo sentimento de quase obrigatoriedade de responder “certo” ou “errado” por parte dos inquiridos. O que, para este estudo, não era o pretendido. Por esta razão, coloquei logo de parte a opção em realizar questionários, o que mais tarde, vim a comprovar que talvez teria sido a melhor opção. Em segundo lugar, porque infelizmente não houve a possibilidade da entrevista ser feita pessoalmente, não trazendo assim, o “valor acrescentado” que normalmente as entrevistas provêm, dado ao entendimento e explicações, por vezes “mais além” do que está espelhado nas questões previamente elaboradas.

### **5.2. Sugestões de Investigações Futuras**

Estudar algo, quase sempre responde às respostas que procuramos, porém, surgem muitas outras. Durante a execução deste trabalho foram surgindo questões que fui conseguindo adaptar ao caso, mas outras não foram possíveis incluir, pois resultaria num outro estudo, com outros objetivos. Por esta via, sugere-se para estudos futuros dentro deste âmbito de *clusters* criativos os seguintes pontos de partida:

- I. Estudo comparativo em Portugal de um *cluster* criativo versus um outro tipo de cluster, de forma a comprovar que os este tipo de clusters evidenciam maior capacidade de sustentabilidade, ao nível financeiro e social;

- II. Análise comparativa entre o LXF em Portugal e um outro *cluster* criativo existente noutro país dentro da União Europeia. Comprovar características comuns e estratégias no mesmo sentido;
- III. Analisar detalhadamente qual a viabilidade de criar um outro *cluster criativo* em Lisboa e qual a sua implicação, quer ao nível de concorrência (LXF), quer ao nível financeiro (disponibilidade financeira por parte de entidades locais ou exteriores) e social (ao nível local).

## Capítulo 6 – Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, F., Guimarães, A., Franco, M., & Leitão, J. (2009). Cooperação entre empresas, clusters, redes de negócios e inovação tecnológica. Obtido em 25 de Novembro de 2017, de [cdn:  
http://www.cdn.ueg.br/source/observatorio\\_inhumas/conteudoN/3321/COOPERACAO\\_ENTRE\\_EMPRESAS\\_CLUSTERS\\_REDES\\_DE\\_NEGOCIOS\\_E\\_INOVACAO\\_TECNOLOGICA.pdf.pdf](http://www.cdn.ueg.br/source/observatorio_inhumas/conteudoN/3321/COOPERACAO_ENTRE_EMPRESAS_CLUSTERS_REDES_DE_NEGOCIOS_E_INOVACAO_TECNOLOGICA.pdf.pdf)
- BAGWELL, S. (2008). Creative clusters and city growth. *Creative Industries Journal*, 1(1), 31-46.
- BILHIM, J. (2009)- Ciência da Administração 2ª edição. Lisboa: Universidade Aberta. ISBN 978-972-674-593-8.
- BISPO, C. M., & Schlemm, M. M. (2012). Alianças em clusters: uma estratégia para a construção da Base de Recursos. *Perspectivas Contemporâneas*, 7(2).
- BROADBENT, M. (1998). The phenomenon of knowledge management: what does it mean to the information profession?. *Information outlook*, 2(5), 23-37.
- CARVALHO, J. (2009). A Reciclagem dos Usos Industriais e as Novas Tipologias de Actividades e Espaços de Cultura-Estudo de caso: LX Factory.
- CASIMIRO, F. (2012). Relatório de Estágio: Promoção de um Sentimento de Comunidade. Lisboa: ISCSP.
- CELESTE, P. (2010). Criação de valor: para quem? *Expresso*.
- COMISSÃO DE COORDENAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO CENTRO (Maio de 2011). Obtido em 4 de Fevereiro de 2018 de [http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=372&Itemid=222](http://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=372&Itemid=222)
- COMISSÃO EUROPEIA. (2010). Livro Verde - Realizar o potencial das indústrias culturais e criativas. Obtido em 27 de Dezembro de 2017, de [www.dgae.gov.pt/wwwbase/wwwinclude/ficheiro.aspx?access=1&id=11113](http://www.dgae.gov.pt/wwwbase/wwwinclude/ficheiro.aspx?access=1&id=11113)
- DICIONÁRIO DE PORTUGUÊS. (2016). Obtido em 20 de Dezembro de 2016, de <https://www.lexico.pt>
- DRUCKER, P. F. (1987). Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Pioneira. ISBN-108-522108595.

- DTI. (2004). *A Practical Guide to Cluster Development*. Department of Trade and Industry. London.
- DUARTE, R. (2002). *Pesquisa Qualitativa: Reflexões sobre o trabalho de Campo*. Universidade Católica, Departamento de Educação da Pontifícia. Rio de Janeiro: Cadernos de Pesquisa.
- ENRIGHT, M. J. (2002). *Regional clusters: what we know and what we should know*. Kiel: Institute international workshop on innovation clusters and interregional competition.
- ESMAEILPOORARABI, N., Yigitcanlar, T., & Guaralda, M. (2018). Place quality in innovation clusters: An empirical analysis of global best practices from Singapore, Helsinki, New York, and Sydney. *Cities*, 74, 156-168.
- ETZKOWITZ, H. (2014). *Making a humanities town: knowledge-infused clusters, civic entrepreneurship and civil society in local innovation systems*.
- EUROPEAN COMMISSION. (2013). *The role of clusters in smart specialisation strategies*. Brussels: Research and Innovation.
- EUROPEAN UNION. (2010). *Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers*. Obtido em 2017 de Janeiro de 21, de <http://www.europa.eu>
- EVANS, G., Foord, J., Shaw, P., Ruiz, J., Browne, O., Gertler, M., ... & Weinstock, S. (2005). *Strategies for Creative Spaces—Phase 1 Report*. Report Commissioned by London Development Agency—Creative London, City of Toronto, Ontario Ministry of Economic Development & Trade and Ministry of Culture.
- FILHO, W. L., & Moura, J. M. (s.d.). *Clusters empresariais: Fatores que influenciam a melhoria da competitividade*. IASP.
- FILION, L. J. (Maio de 1999). *Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios*. Obtido em 10 de Dezembro de 2017, de *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*: [http://www.dge.ubi.pt/msilva/oe\\_oge/empreendedorimo.pdf](http://www.dge.ubi.pt/msilva/oe_oge/empreendedorimo.pdf)
- FUNDAÇÃO PARA A CIÊNCIA E TECNOLOGIA. (s.d.). *Diagnostico de Apoio às Jornadas de Reflexão Estratégica - Indústrias Culturais e Criativas - Doc. de trabalho nº 2*. ENEI.
- FUNDAÇÃO SERRALVES. (2008). *Estudo Macroeconómico: Desenvolvimento de um Cluster de Indústrias Criativas na Região do Norte*. Relatório Final.

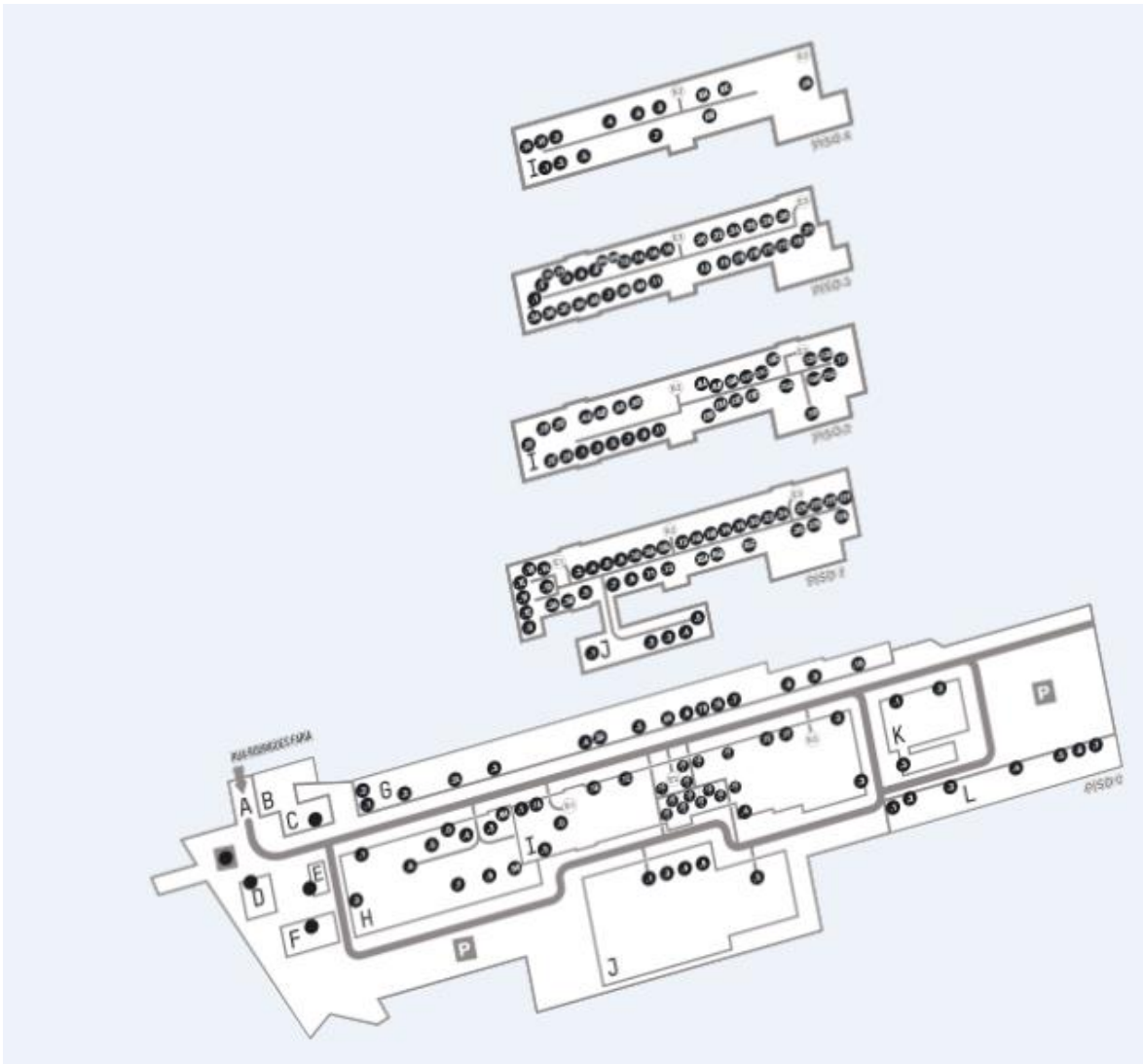
- GARTNER, I., & Garcia, F. (2005). Criação de Valor e Estratégia de Operações: Um Estudo do Setor Químico e Petroquímico Brasileiro. São Paulo: Escola de Administração de Empresas.
- GEREFFI, G., & Lee, J. (2014). Economic and Social Upgrading in Global Value Chains and Industrial Clusters: Why Governance Matters. *Journal of Business Ethics*, 133(1), 25–38
- GODOY, A. S. (Abril/Maio de 1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE Artigos*, v. 35, n. 2, 57-63.
- GODOY, A. S. (Maio/Junho de 1995). Pesquisa qualitativa. (R. Artigos, Ed.) *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n.3, 20-29.
- GOLDSTEIN, C. S., & Toledo, G. L. (2004). Vantagens Competitivas em Clusters Industriais. Obtido em 3 de Dezembro de 2017, de VII Semead: [http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE18\\_-\\_Vantagens\\_Competitivas\\_em\\_clusters.PDF](http://sistema.semead.com.br/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Pnee/PNEE18_-_Vantagens_Competitivas_em_clusters.PDF)
- HERRERA, R., & de Oliveira, T. (2010). Empreendedorismo e comunicação: uma reflexão sobre o perfil empreendedor de profissionais de comunicação. *Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação* (pp. 1-11). Goiânia, Goiás: Universidade Federal de Goiás.
- HOLDEN, J. (2007). *Publicly-funded culture and the Creative Industries*. Londres: DEMOS.
- HUGGINS, R., & Izushi, H. (2015). The Competitive Advantage of Nations: origins and journey. *Competitiveness Review*, 25(5), 458–470
- IAPMEI. (2018). IAPMEI. Obtido em 6 de Janeiro de 2018, de <https://www.iapmei.pt/Paginas/Cluster-de-Competitividade-das-Industrias-Criativa.aspx>
- IAPMEI. (2018). IAPMEI. Obtido em 7 de Janeiro de 2018, de <https://www.iapmei.pt/Paginas/Clusters-de-competitividade-reconhecidos-pelo-IAPM.aspx>
- IEDI. (2002). *Clusters ou Sistemas Locais de Produção e Inovação: Identificação, Caracterização e Medidas de Apoio*.
- INOVAÇÃO, S. P. (2013). *Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Coletiva – Tipologia Clusters*. Porto: Secretaria-Geral do Ministério das Finanças e Observatório do QREN.

- ISABEL ANDRÉ, M. V. (s.d.). Documento fornecido pelo LX factory - não publicado cujo Título: A Criatividade Urbana na Região de Lisboa.
- JORNAL PÚBLICO. (s.d.). Static Público. Obtido em 22 de Outubro de 2017, de Público.pt: <http://static.publico.pt>
- KARAEV, A., Koh, S., & Szamosi, L. (2007). The cluster approach and SME competitiveness. *Journal of Manufacturing Technology Management Science*, Vol. 18 Issue: 7, 818-835.
- KNIGHT, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- KRUGMAN, P. (1998). What's new about the new economic geography? vol. 14, No.2, pp. 7-17.
- LADEIRA, W., Costa, J., & Araujo, J. (2013). Estudo de caso: Empreendedorismo e capacidade dinâmica: uma análise da segmentação em empresas de pequeno porte. Blumenau: Revista Interdisciplinar Científica Aplicada.
- LEITÃO, J., & Osório, C. (2002). Redes de Clusters de Inovação na Cova da Beira (Portugal). Universidade da Beira Interior, Covilhã: XII Jornadas Luso – Espanholas de Gestão Científica.
- LUXGOOD. (19 de Julho de 2013). LUXGOOD.PT. Obtido em 30 de Setembro de 2018, de LUXGOOD.PT: <http://luxgood.blogspot.com/2013/07/work-play-entrevista-fernando-mendes-do.html>
- LYNCH, R. (1994). *Alianças de negócios : uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas: como planejar, negociar e gerenciar parcerias estratégicas*. São Paulo: Makron Books.
- LYON, F., & Atherton, A. (2000). *A business view of clustering: Lessons for cluster development policies*. UK: University of Durham.
- MALCOM, G., CARROLL, M., & DASH, J. (2002). *Humanities and Social Sciences Futures*. Australia: The Australian National University.
- MARKWICK, M. (2018). Creative clusters in the regeneration of Valletta and the cultural politics of Strait Street. *Urban Research & Practice*, 11(2), 87-110
- MARSHALL, A. (1996). *Princípios de Economia*. São Paulo: Nova Cultura.
- MARTIN, R., Florida, R., Pogue, M., & Mellander, C. (2015). Creativity, clusters and the competitive advantage of cities. *Competitiveness Review*, 25(5), 482-496.
- MARTINS, J. (2017), *À Descoberta do Novo: Empreendedorismo e Intra-empendedorismo*, Ed. Sílabo. ISBN: 978-972-618-879-7

- MARTINS, J. M. (2010). *Estratégia Organizacional Dinâmica*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-602-1
- MARTINS, J. M. (2010). *Gestão do Conhecimento - criação e transferência de conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-580-2
- MYTELKA, L., & Farinelli, F. (Outubro de 2000). *Local Cluster, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*. Obtido em 25 de Novembro de 2017, de Citeseerx: <http://www.intech.unu.edu/publications/discussion-papers/2000-5.pdf>
- NETO, P. (2006). *As estratégias de eficiência colectiva e o desenvolvimento do território*. Universidade de Évora: CEFAGE - Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia.
- OBSERVATÓRIO QREN. (2009). *Estratégias de Eficiência Coletiva*.
- OCDE. (1999). *Boosting Innovation The Cluster Approach*. France: OCDE Publications.
- OECD. (1999). *OECD Proceedings - Boosting Innovation The Cluster Approach*. Paris: OECD.
- OLIVEIRA, Adelena Morais de, & SANABIO, Marcos Tanure. (2005). *Compreendendo o fenómeno do empreendedorismo: uma análise das escolas do Pensamento Empreendedor*. (Curitiba, Ed.) EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, pp. 111-121.
- OLIVEIRA, L. d. (2004). *A Estratégia Organizacional na Competitividade: Um Estudo Teórico*. Brasil: Read.
- PEREIRA, E. d. (2011). *Clusters Industriais e Sistemas de Inovação: o caso da Marinha Grande (Dissertação de Mestrado)*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- PORTER, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Basic Books.
- PORTER, M. E. (1999). *Competição -Estratégias Competitivas Essenciais (11ª Reimpressão ed.)*. (A. c. Serra, Trad.) Rio de Janeiro: Harvard Business Review Book.
- PORTER, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90)*. Boston: Harvard Business Review.
- PORTER, M., & Kramer, M. (Janeiro de 2011). *Harvard Business Review Brasil*. Obtido em 21 de Janeiro de 2018, de UOL: <http://hbrbr.uol.com.br/criacao-de-valor-compartilhado/>
- PORTUGAL, M. N. (2012). *Características dos Clusters Criativos e o seu Papel na Dinamização do Empreendedorismo (Dissertação de Mestrado)*. Lisboa: ISLA.

- QUIVY, R., & Campenhoudt, L. (2005). Manual de investigação em Ciências Sociais (4ª Edição ed.). (G. Valente, Ed., J. M. Marques, & M. A. Mendes, Trans.) Lisboa: Gradiva.
- REPÚBLICA PORTUGUESA. (2017). GEPAC. Obtido em 27 de Dezembro de 2017, de <http://www.gepac.gov.pt/industrias-culturais-e-criativas.aspx?v=ef8cdefd-1b59-48cb-bbac-dc7b0fd22823#2>. As Indústrias Culturais e Criativas e a União Europeia
- ROELANDT, T., & Hertog, P. (s.d.). Summary Report of the Focus Group on Clusters. OCDE Organization.
- RUSSO, A. (2000). The sustainable cultural cluster: notes on agglomeration, tourism policy and information technologies in tourist cities.
- RUSSO, A. M. (2014). Criação de Valor (Dissertação de Mestrado). Setúbal: IPS.
- SCHALTEGGER, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2016). Business models for sustainability: A co-evolutionary analysis of sustainable entrepreneurship, innovation, and transformation. *Organization & Environment*, 29(3), 264-289.
- SCHLEMM, M. M., & Bispo, C. M. (2012). Alianças em Clusters: Uma Estratégia para a Construção da Base de Recursos. *Revista - Grupo Integrado*.
- SILVA, M., Howells, J., & Meyer, M. (2018). Innovation intermediaries and collaboration: Knowledge-based practices and internal value creation. *Research Policy*, 1-18.
- SKYRME, D. J. (17 de Março de 2015). Knowledge Management: The Next Steps. *Knowledge Management: The Next Steps*, pp. 1-6.
- STURGEON, T., Biesebroeck, J. V., & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. Oxford University Press: *Journal of Economic Geography*.
- THROSBY, D. (2001). *Economics and Culture*. Cambridge University Press.
- UCPT – Unidade de Coordenação do Plano Tecnológico. (2005). Clusters e sectores, Documento de Trabalho, N.º3. Lisboa.
- VALE, M., & Silva, S. (s.d.). Não publicado: A criatividade urbana na região de Lisboa.
- VALKOKARI, K. (2015). Business, innovation, and knowledge ecosystems: how they differ and how to survive and thrive within them. *Technology Innovation Management Review*, 5(8).

## Capítulo 7 – Anexos



Anexo 1 – Planta do LX factory – retirado do site <http://www.lxfactory.com/PT/mapa/> dia 4 de Outubro de 2018



Anexo 2 – Entrada do LX factory – retirado

[https://www.google.pt/search?q=imagens+do+lx+factory&rlz=1C1GGRV\\_enPT751PT751&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=SKNEd5BdBayYJM%253A%252CRr8TmkOWzRmMM%252C\\_&usg=AI4\\_-kTH5N0bXc-nI5-mAmPosRXqOtE9AA&sa=X&ved=2ahUKEwiIrxh2-zdAhUMuaQKHadkB0MQ9QEwC3oECAAQGg#imgrc=v0QDZg054rdSrM](https://www.google.pt/search?q=imagens+do+lx+factory&rlz=1C1GGRV_enPT751PT751&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=SKNEd5BdBayYJM%253A%252CRr8TmkOWzRmMM%252C_&usg=AI4_-kTH5N0bXc-nI5-mAmPosRXqOtE9AA&sa=X&ved=2ahUKEwiIrxh2-zdAhUMuaQKHadkB0MQ9QEwC3oECAAQGg#imgrc=v0QDZg054rdSrM): dia 4 de Outubro de 2018



Anexo 3 – Rua principal do LX factory – retirado

[https://www.google.pt/search?q=imagens+do+lx+factory&rlz=1C1GGRV\\_enPT751PT751&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=SKNEd5BdBayYJM%253A%252CRr8TmkOWzRmMM%252C\\_&usg=AI4\\_-](https://www.google.pt/search?q=imagens+do+lx+factory&rlz=1C1GGRV_enPT751PT751&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=SKNEd5BdBayYJM%253A%252CRr8TmkOWzRmMM%252C_&usg=AI4_-)

kTH5N0bXc-nI5-mAmPosRXqOtE9AA&sa=X&ved=2ahUKEwiIrrqXh2-zdAhUMuaQKHadkB0MQ9QEwC3oECAAQGg#imgrc=87F3\_e360q26GM:: dia 4 de Outubro de 2018



Anexo 4 – Rua LX factory – retirado

[https://www.google.pt/search?q=imagens+do+lx+factory&rlz=1C1GGRV\\_enPT751PT751&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=SKNEd5BdBayYJM%253A%252CRr8TmkOWzRmMM%252C\\_&usg=AI4\\_-kTH5N0bXc-nI5-mAmPosRXqOtE9AA&sa=X&ved=2ahUKEwiIrrqXh2-zdAhUMuaQKHadkB0MQ9QEwC3oECAAQGg#imgrc=Pa8hzzOuTehjJM](https://www.google.pt/search?q=imagens+do+lx+factory&rlz=1C1GGRV_enPT751PT751&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=SKNEd5BdBayYJM%253A%252CRr8TmkOWzRmMM%252C_&usg=AI4_-kTH5N0bXc-nI5-mAmPosRXqOtE9AA&sa=X&ved=2ahUKEwiIrrqXh2-zdAhUMuaQKHadkB0MQ9QEwC3oECAAQGg#imgrc=Pa8hzzOuTehjJM): dia 4 de Outubro de 2018



Anexo 5– Rua LX factory – retirado

[https://www.google.pt/search?q=imagens+do+lx+factory&rlz=1C1GGRV\\_enPT751PT751&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=SKNEd5BdBayYJM%253A%252CRr8TmkOWzRmMM%252C\\_&usg=AI4\\_-kTH5N0bXc-nI5-mAmPosRXqOtE9AA&sa=X&ved=2ahUKEwiIrrqXh2-zdAhUMuaQKHadkB0MQ9QEwC3oECAAQGg#imgrc=xXF8uxDbL3iHaM](https://www.google.pt/search?q=imagens+do+lx+factory&rlz=1C1GGRV_enPT751PT751&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=SKNEd5BdBayYJM%253A%252CRr8TmkOWzRmMM%252C_&usg=AI4_-kTH5N0bXc-nI5-mAmPosRXqOtE9AA&sa=X&ved=2ahUKEwiIrrqXh2-zdAhUMuaQKHadkB0MQ9QEwC3oECAAQGg#imgrc=xXF8uxDbL3iHaM): dia 4 de Outubro de 2018