



1º Encontro  
Ibérico de  
Doutoramentos  
em Design  
29 novembro  
2014

3º Encontro  
Nacional de  
Doutoramentos  
em Design  
Universidade  
de Aveiro

# CONSTRUÇÃO RELACIONAL DA MARCA TERRITORIAL

## O projeto *Art on Chairs* – Paredes

**Marlene Ribeiro**  
**Francisco Providência**

ID+, Instituto de Investigação  
em Design, Media e Cultura;  
Universidade de Aveiro

*marlenefribeiro@ua.pt*  
*fprovidencia@ua.pt*

### Resumo

A competitividade concorrencial entre territórios, pela captação de talentos, investimentos, exportações e turismo veio colocar como prioridade das agendas políticas locais, regionais e nacionais, a necessidade de uma gestão sustentada da marca territorial.

Reconhecendo-se ao Design o seu papel de desenho mediador na comunicação cultural entre os órgãos de administração local e a comunidade assume-se, desde logo, esta disciplina como fator de diferenciação para o melhor posicionamento estratégico do território *inter pares*.

Os territórios são domínios de complexidade e diversidade, onde operam múltiplos atores, sendo por isso imperativo que a construção da sua marca seja inclusiva, coesiva e relacional, num pensamento sistémico, com e pelas pessoas.

Convoca-se aqui, como caso de estudo, o projeto *Art on Chairs*. A Câmara Municipal de Paredes, com o objetivo de inverter a tendência de enfraquecimento do sector da indústria do mobiliário em madeira (principal atividade económica do concelho) candidatou-se ao programa de financiamento europeu destinado à integração experimental do design nas indústrias locais. Tratava-se de criar produtos com mais valor e que potenciassem uma imagem de qualificação técnica e artística de "Paredes", junto dos mercados mais exigentes e economicamente mais interessantes.

A relevância deste projeto e a sua escolha como caso de estudo, justifica-se pela originalidade da sua estrutura triangular, envolvendo tanto a administração local (1), como as indústrias aí instaladas sob diferentes especificidades e dimensões (2) e a Universidade onde está sediada a investigação científica em Design (3). A comunidade, aderindo a este conjunto diverso e estruturado de ações, afirmou-se como exemplo de construtor relacional da marca territorial "Paredes".

O impacto desta iniciativa revelou-se, desde logo, pela dinamização do território unido em torno do produto industrial e na exibição dos seus resultados junto dos principais mercados mundiais, que só foi possível pela adesão dos empresários de Paredes à valorização comum do produto industrial pelo Design.

### Palavras-Chave

*Art on Chairs*, Paredes, Marca territorial, Marca relacional,  
*Stakeholders based brand*

## 1. Os lugares precisam de marcas

Enquanto a gestão das marcas tem sido, há décadas, aplicada aos bens de consumo, a sua aplicação estratégica a destinos geográficos e a lugares só começou a surgir de modo massificado na década de 1990, embora tivesse surgido no dobrar do séc. XIX europeu na valorização comercial de destinos turísticos termais. Esta abordagem estratégica nas marcas territoriais foi primeiro introduzida ao nível nacional, depois adotada por grandes cidades e recentemente tem-se expandido a cidades de menor dimensão (Baker, 2012, p.18).

A investigação em marcas territoriais pelas disciplinas do design e marketing nas últimas duas décadas, tem ganho, igualmente, um crescente reconhecimento e autonomia, pelo recurso a ferramentas desenvolvidas especificamente para o apoio à tomada de boas decisões políticas e criativas (Houghton e Stevens, 2011, p.53); a aplicação de tais instrumentos tem demonstrado os benefícios da marca na valorização dos locais, benefícios tradicionalmente reconhecidos nas marcas de produtos (Moilanen e Rainisto, 2009, p.7).

Kotler et al. (1993) pioneiros neste tema, referiam-se à competitividade dos lugares, afirmando que

“todos os mercados enfrentam problemas agora, ou enfrentarão num futuro próximo, a globalização da economia mundial e a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas são duas forças que requerem que todos os lugares aprendam a competir e a pensar como empresas, desenvolvendo produtos, mercados e clientes”.

Anholt (2005, p.247) descreve também que não há outra forma de um país prosperar, senão considerando-se um concorrente no mercado único. Num mundo globalizado, todas as nações precisam de competir umas com as outras, por uma parte da atenção e riqueza do mundo. Azevedo et al (2011, p.34) consideram competitividade territorial como a capacidade de uma dada comunidade territorial, para assegurar as condições económicas do seu desenvolvimento sustentado.

A tendência global de diferenciar os lugares pela valorização da sua individualidade tem por objetivo a captação externa de investimento, promoção das exportações e do turismo para a afirmação de um posicionamento estratégico do território, no âmbito nacional e internacional.

Globalização, concorrência, competitividade e diferenciação parecem ser as alavancas para o desenvolvimento das marcas territoriais, que beneficiaram com o alargamento de fronteiras da cultura de marca.

Olins (2003, p.183) dá-nos conta deste alargamento, quando afirma:

“as marcas expandiram-se muito para além do mundo dos negócios. Há marcas sem fins lucrativos, marcas académicas, marcas desportivas, marcas de arte. Há cada vez mais tentativas para dar marcas a lugares. Há marcas de cidades, marcas regionais e até a nação pode ser como uma marca”.

Como promessa de valor, a marca territorial precisa de uma gestão estratégica e de uma comunicação permanente junto dos seus consumidores (residentes, trabalhadores, empregadores, investidores ou visitantes) (Allan & Gelder, 2006, p.36).

Assim, no momento atual, a importância económica do Design como recurso estratégico de alto valor comunicativo, colocou a Gestão do Design num lugar de destaque nas agendas das organizações, com o propósito de atingir os objetivos traçados para responder a um mercado altamente concorrencial (Best, 2009).

## 2. *Stakeholders based brand*

Um elemento chave da marca territorial é a capacidade de envolver os atores locais na sua construção e gestão ao longo do tempo, uma vez que serão estes a moldar o futuro do lugar.

Em contexto nacional, constata-se que as cidades de hoje não dispõem de recursos e competências à altura dos desafios que a modernidade lhes coloca, sendo necessário estratégias para a construção da marca, planeamento das ações e modelos de implementação (Azevedo; Magalhães & Pereira 2011, p.6). Gaio (2010, p.228) identificou a carência de integração dos atores locais para a gestão da marca territorial, num conceito de *Stakeholders based branding* e conseguiu apurar que a relação entre a envolvimento dos atores locais e a imagem de marca dos territórios tem uma consequência direta, reiterando que quanto mais envolvidos os *stakeholders* se sentem no processo construtivo da marca territorial, mais tendem a assumir a sua auto-imputação e são os territórios com posturas mais colaborativas na construção e gestão da sua marca que tendem a construir e adoptar auto-representações e imagens públicas mais positivas.

O investimento que os atores locais fazem no desenvolvimento do lugar, nomeadamente as suas ações e comunicações, são elementos vitais para a forma como a história desse território vai sendo contada, mas os ganhos revertem também para estes mesmos atores, uma vez que, envolvendo-se conectados numa estratégia de marca territorial comum, fortalecem a marca que os abriga, beneficiando mais dessa proteção colectiva do que poderiam alcançar individualmente. Gelder (2011, p.37) reconhece como principais atores locais, através dos quais as nações e cidades comunicam, o seu turismo, o sector privado, a sua política interna e externa, os investimentos, a imigração e a cultura e educação da sua comunidade social.

Consequentemente e de acordo com Gaio (2010, p.233), ao posicionar num paradigma mais holístico e colaborativo os processos estratégicos e operacionais de gestão das marcas territoriais, estar-se-á a potenciar a identidade do lugar e a sustentabilidade da sua marca.

## 3. Poder local, indústria, universidade e sociedade: o projeto *Art on Chairs - Paredes*

O concelho de Paredes (distrito do Porto) tem como principal atividade económica, a indústria de mobiliário em madeira, responsável por mais de 60% da produção nacional deste sector que emprega cerca de 50% da população ativa do concelho. As dificuldades de competitividade, decorrentes da fortíssima concorrência dos países emergentes e das grandes multinacionais, reduz o cada vez mais baixo valor acrescentado das produções (realizadas sobretudo em regime de subempreitada). A desaceleração económica em Portugal contribui também para que estas indústrias se remetessem à subalternidade da disputa do preço, afastando-as dos mercados economicamente mais interessantes, o que tem implicado o encerramento, nos últimos anos, de muitas das 800 unidades de produção.

Atento ao enfraquecimento do sector economicamente vital para o concelho, a administração local avançou com um projeto de coesão industrial de forma a consolidar e refortalecer a marca "Paredes".

A primeira edição do *Art on Chairs*, iniciativa do Município de Paredes pretendeu afirmar-se como o maior evento mundial de arte e design associado ao mobiliário, de que a *cadeira* é símbolo. Com coordenação e

gestão geral da empresa Setepés (gestão cultural), o projeto contou com a parceria do ID+, Instituto de Investigação em Design, Media e Cultura, da Universidade de Aveiro; da Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto; da Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos; do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados e da Associação Empresarial de Paredes, tendo sido cofinanciado pelo Programa Operacional Novo Norte 2007–2013 do Fundo Europeu para o Desenvolvimento Regional, contando também com o Alto Patrocínio de Sua Excelência o Presidente da República. O evento decorreu entre Janeiro de 2010 e Maio de 2013, contando com um orçamento de cerca de um milhão de euros.

O projeto, que se encontra agora na sua segunda edição, usufruindo da duplicação do apoio europeu, assume como identidade visual a imagem plana em silhueta da *cadeira* (desenhada por Francisco Providência), também adoptada como ícone territorial de Paredes, símbolo mais representativo da sua indústria e objeto da sua afirmação nacional e internacional, como afirma Celso Ferreira (Ferreira, 2012: 7) presidente da Câmara Municipal.

É possível identificar em Paredes, um complexo ecossistema saturado pela biodiversidade de micro, pequenas e médias empresas familiares, que garantem uma diversidade de resposta que vai desde o saber fazer artesanal (tecnicidade tradicional adequada à resposta de encomendas únicas ou de pequenas séries), até às mais exigentes respostas industriais, integrando as mais contemporâneas tecnologias disponíveis, acolhendo centenas de trabalhadores que respondem a encomendas de cadeias internacionais de distribuição, ou instalam redes de hotéis (Franqueira, 2012: 15).

O projeto *Art On Chairs* reuniu diversas iniciativas. **More Design More Industry** é a designação do projeto de residências de designers nas indústrias aderentes. Teve a duração de oito meses de trabalho, envolvendo onze empresas (convocadas pela Associação Empresarial de Paredes) e integrou nove designers (selecionados por concurso internacional), que desenvolveram os seus projetos sob a tutela de cinco designers seniores. O confronto das duas culturas e pontos de vista (designers e empresários), constituiu um grande desafio para todos (Franqueira, 2012: 13–15).

**Internacional Design Competition**, outra iniciativa deste projeto teve como objetivo, dar visibilidade à capacidade produtiva deste tecido empresarial, através de soluções inovadoras e originais, destinadas à produção industrial de cadeiras. Recebeu 449 candidaturas de 37 países, divididas em três categorias distintas, do que resultaram 9 projetos premiados, dos quais foram realizados protótipos que têm circulado em exposições nacionais e internacionais e que são a tradução material da adequação do pensado ao possível (Branco, 2012: 12–15),.

Atribuindo uma nova visão sobre a importância da madeira como matéria prima natural predominante na oferta produtiva de Paredes, a exposição **Design Maciço** apresentou três dezenas de cadeiras de designers de renome histórico internacional, que testemunham uma cultura popularmente apropriada pelo design anónimo, com que também foi construída a riqueza produtiva e cultural deste território (Deganello, 2012: 10).

**Duets** juntou designers a personalidades representativas da sociedade contemporânea e resultou em onze cadeiras que refletem a herança cultural e experiência de vida dessas personalidades. Em parceria com o



Figura 1: Identidade Visual *Art on Chair*; design: Francisco Providência

Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados, as cadeiras foram leiloadas e o valor angariado foi aplicado pela Unesco em projetos educativos em África. A participação de celebridades atraiu a atenção dos media nacionais e internacionais, dando projeção ao evento.

Integraram ainda o *Art on Chairs*, **outros projetos**, num conjunto de iniciativas diversas, que se alargaram a toda a comunidade, como é exemplo **Cadeira Parade**, que constitui um exercício criativo de interpretação dos alunos do ensino secundário, sobre a história do design contada pelos seus autores mais representativos.

*Art on Chairs* foi ainda o projeto vencedor da categoria Crescimento Inteligente: PME inovação, da edição 2014 dos Prémios RegioStars, atribuídos desde 2008 pela Comissão Europeia, com o objetivo de identificar boas práticas de desenvolvimento regional e destacar projetos originais e inovadores, que sirvam de inspiração para outras regiões. Destaca-se o trabalho feito no terreno que demonstre uma abordagem dinâmica na utilização dos Fundos Estruturais, e que estimulem o crescimento e a criação de emprego<sup>1</sup>. Este prémio demonstra o reconhecimento internacional pela importância da iniciativa no desenvolvimento local, alicerçado nas indústrias de mobiliário.

#### 4. Conclusões

É na gestão vertical do Design que reside a originalidade do *Art on Chairs*. Este projeto de valorização da indústria do mobiliário pelo design, contribuiu para a afirmação da marca territorial “Paredes” e tem o mérito de o ter feito, de forma relacional, envolvendo os diferentes atores locais, pela ligação estabelecida entre administração local, indústria e investigação científica; entre estudantes/designers e as empresas; na valorização dos materiais, técnicas de produção tradicionais como ferramentas para a inovação e criatividade; na associação de personalidades a produtos de design com um fim iminente social e na integração da população local nas atividades desenvolvidas.

O conjunto estruturado de ações deste projeto, conseguiu obter impacto internacional e nacional, mas principalmente local, o que veio contribuir para o sentimento de pertença junto de toda a comunidade. As intervenções específicas junto dos mais novos e o envolvimento da comunidade em exposições, conferências e celebrações, terá motivado um novo interesse pela cultura do Design, que potenciará a próxima geração de fabricantes de móveis em Paredes.

---

<sup>1</sup> (Retirado de: <[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/projects/regiostars/regiostars\\_en.cfm/regiostars\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/projects/regiostars/regiostars_en.cfm/regiostars_en.cfm)>, acessado em 28 de julho de 2014)