

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN**

FABRICIO TAROUCO

**IDENTIDADE TERRITORIAL:
ESTRATÉGIAS DE DESIGN PARA VALORIZAÇÃO DE SANTO ÂNGELO**

Porto Alegre

2011

FABRICIO TAROUCO

**IDENTIDADE TERRITORIAL:
ESTRATÉGIAS DE DESIGN PARA VALORIZAÇÃO DE SANTO ÂNGELO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design Estratégico.

Orientador: Prof. Dr. Paulo E. B. Reyes

Porto Alegre

2011

RESUMO

Na atual era globalizada, cada lugar tem que competir com outros locais para garantir visibilidade e espaço no mundo dos consumidores. Lugares são “consumidos” de diversas formas e por diversos públicos: turistas, investidores, empresas e também pelos consumidores de produtos oriundos. Portanto, compreender o território como produto para além da sua materialidade física significa agregar fatores imateriais que o constituem como um sistema. Assim, o território passa a ser visto, e acima de tudo experienciado, como um produto de consumo. Muitas cidades vêm construindo sua imagem com o intuito de promover-se como um destino diferenciado e atrativo, a cidade de Santo Ângelo é uma delas. Sendo assim, os objetivos deste trabalho são interpretar o território como um produto/marca e identificar, por meio da metodologia do *design* estratégico, as ações e estratégias utilizadas por Santo Ângelo para a criação e o fortalecimento de sua identidade territorial.

Palavras-chave: Design Estratégico, Identidade Territorial, Santo Ângelo.

ABSTRACT

In this present globalization time, every place has to compete with other places in order to ensure visibility and space in this world of consumers. Places are *consumed* in different ways by different people: tourists, investors, companies and also by consumers from derived products. Therefore, seeing the territory as a product beyond its physical materiality means gathering immaterial factors to constitute it as a system. Thus, the territory starts to be seen and above all experienced as a product to be consumed. Many cities have been building their images intending to promote themselves as an attractive and a differentiated destination such as, the city of Santo Ângelo. Everything considered, the aim of this work is to interpret the territory as a product/brand and identify through the strategic design methodology, the actions and strategies used by the city of Santo Ângelo for the creation and strengthening of its territorial identity.

Keywords: Strategic Design, Territorial Identity, Santo Angelo.

Dedico a minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu pai Alaôr, que já partiu, mas que foi o grande responsável por me repassar os principais valores que hoje acredito e defendo.

A minha família, minha mãe Marli, minha irmã e cúmplice Marlise e meu cunhado Cristiano, por sempre me apoiar nas escolhas que faço e por estarem presentes nos principais momentos da minha vida.

Ao meu orientador Paulo Reyes, por conduzir-me neste processo, mesclando momentos de profissionalismo e de amizade.

Ao Professor, colega e amigo Celso Scaletsky, pelos incentivos, conselhos e oportunidades que dividiu comigo.

Ao Professor Gustavo Fischer, por compartilhar comigo sua experiência, por me ouvir e me abrir espaços, acreditando que eu seria capaz.

Aos professores integrantes do Programa de Pós-Graduação em Design da Unisinos, pelo conhecimento repassado diariamente, não apenas em sala de aula.

Aos meus amigos. André, grande parceiro desde o primeiro dia de Unisinos. Lúcia Gea, pela cumplicidade que criamos. Rafael, Tiago, Adonai, Dado e Vanessa, amigos de longa data.

A galera da Escola de Design Unisinos, Kelly, Adelaide, Ana, William e Suzana, por deixar meus dias de trabalho mais leves e prazerosos.

A todos que participaram do projeto de Santo Ângelo, pelo empenho dedicado e pelos resultados alcançados.

E, para finalizar, a Paula e a Betina, por serem as amigas que eu escolhi para enviar uma mensagem dizendo: *“Acabei a dissertação, vamos comemorar?”*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	17
2.1	Problemas de Pesquisa	17
2.2	Objetivo Geral	17
2.3	Objetivos Específicos	17
2.4	Objeto de Estudo	18
2.5	Justificativa.....	20
3	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	21
3.1	Territórios: Produtos de consumo	21
3.2	Identities: Um processo de construção	26
3.2.1	Os Territórios na Busca de uma Identidade	30
3.2.2	Identidade Visual no Fortalecimento do Território.....	34
3.3	Marca: Um elemento estratégico.....	40
3.4	Estratégia: Construção de uma identidade de marca	41
3.4.1	<i>Branding</i>	43
3.4.2	<i>Branding</i> Territorial: As cidades como marca	46
3.5	<i>Design</i> Estratégico como Metodologia.....	53
4	MÉTODO	60
4.1	Definição da Estratégia da Pesquisa	60
4.2	Definição da Coleta de Dados	61
4.3	Definição da Experimentação	64
4.4	Interpretação de Dados	65
5	COLETA DE DADOS	66
5.1	Pesquisa Contextual.....	66

5.1.1	O Território de Santo Ângelo.....	66
5.1.2	A Identidade de Santo Ângelo	68
5.1.3	As Estratégias de Santo Ângelo	81
5.2	Estudos de Caso: Dez <i>cases</i> de sucesso	84
5.2.1	Barcelona, aproveitando oportunidades.....	84
5.2.2	Dubai, a transformação de uma aldeia	86
5.2.3	Amsterdã, a recuperação de uma imagem negativa	87
5.2.4	Londres, a caminho da liderança?	89
5.2.5	Melbourne, o redesign como estratégia	90
5.2.6	Buenos Aires, refinado versus popular.....	92
5.2.7	Verona, Romeu e Julieta.....	94
5.2.8	São Paulo, cidade limpa.....	95
5.2.9	Rio de Janeiro, eu sou da Lapa	96
5.2.10	Vale do Vinhedos, Serra Gaúcha	98
5.3	Pesquisa de Referências Projetuais	100
5.3.1	Identidade.....	100
5.3.2	<i>Branding</i> Territorial	106
5.4	Pesquisa <i>BlueSky</i> e Tendências Projetuais.....	115
6	EXPERIMENTAÇÃO	121
6.1	Criação de Cenários	121
6.1.1	Cenário 1: Alma Missioneira – Uma terra e muitos povos.....	122
6.1.2	Cenário 2: Amplie os seus sentidos	124
6.2	Construção de <i>Concepts</i>	126
6.2.1	Concept 1: União e atração entre povos.....	127
6.2.2	Concept 2: Missão das cores	131
6.2.3	Concept 3: Caminhando pelo tempo.....	136
6.2.4	Concept 4: A cidade é reflexo do seu povo	139

6.2.5	Concept 5: 24 hs cambiantes.....	143
6.2.6	Concept 6: Remix – Santo Ângelo no seu ritmo	146
6.2.7	Concept 7: Projeto Anjo	151
6.3	Articulação dos Resultados.....	154
6.4	Projetação	156
6.4.1	O conceito.....	156
6.4.2	O mobiliário	159
6.4.3	A identidade.....	172
6.4.4	As estratégias.....	176
6.5	Validação dos Resultados	179
7	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	183
7.1	Construção da Identidade.....	187
7.1.1	Ponto de Partida	187
7.1.2	Identidade Projetada	189
7.2	Validação da Identidade	191
7.2.1	Público	192
7.2.2	Percepção	193
7.3	Posicionamento da Identidade	194
7.3.1	Metas Pretendidas.....	196
7.3.2	Estratégias de Marketing.....	197
7.3.3	Ações no Território	198
7.4	Implementação da Identidade.....	199
7.4.1	Fidelização	201
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	204
9	REFERÊNCIAS.....	206

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Imagens do território de Santo Ângelo.	19
Figura 2: Referências em arquitetura urbana.	31
Figura 3: Referências em monumentos urbanos.	31
Figura 4: Referências em indumentárias.	31
Figura 5: Referências históricas.	32
Figura 6: Referências em mobiliários.	32
Figura 7: Referências políticas.	32
Figura 8: Referências religiosas.	32
Figura 9: Referências gráficas.	33
Figura 10: Referências culturais e artísticas.	33
Figura 11: Referências de grupos sociais.	34
Figura 13: Aplicações da marca Bahamas.	37
Figura 12: Marca Bahamas.	37
Figura 14: Marca Hong Kong.	38
Figura 15: Marca Hong Kong.	38
Figura 16: Marca Nova Iorque.	39
Figura 17: Síntese da estrutura de pesquisa deste trabalho.	61
Figura 18: Tópicos abordados na pesquisa contextual.	62
Figura 19: Tópicos abordados nos estudos de caso.	63
Figura 20: Crescimento populacional de Santo Ângelo.	67
Figura 21: Localização geográfica das missões jesuíticas.	70
Figura 22: Imagens da arquitetura de Santo Ângelo.	72
Figura 23: Imagens do centro comercial de Santo Ângelo.	72
Figura 24: Utilização irregular das calçadas.	73
Figura 25: Preservação do Patrimônio Arquitetônico Municipal.	74
Figura 26: Monumentos apresentados no site da Prefeitura Municipal.	75
Figura 27: A padronagem e as cores das calçadas de Santo Ângelo.	76
Figura 28: O mobiliário urbano do centro comercial de Santo Ângelo.	77
Figura 29: Material gráfico dos roteiros integrados das Missões.	78
Figura 30: Exemplos de assinaturas visuais das Missões.	78
Figura 31: Outros exemplos de materiais gráficos.	79
Figura 32: Ícones religiosos existentes na cidade.	80
Figura 33: Eventos regionais.	81
Figura 34: Centro comercial de Santo Ângelo.	82
Figura 35: Comunicação visual de centro comercial.	82
Figura 36: Uso de cores intensas e destoantes nas fachadas.	83
Figura 37: Marca Amsterdam.	88
Figura 38: A nova identidade visual de Melbourne.	90
Figura 39: Aplicação da identidade visual de Melbourne.	91
Figura 40: As muitas cores do bairro La Boca em Buenos Aires.	93
Figura 41: Vistas da casa de Julieta, em Verona.	95
Figura 42: Interior da casa de Julieta, em Verona.	95
Figura 43: “Antes” e “depois” da Lei Cidade Limpa – SP.	96
Figura 44: Marca da ação “eu sou da lapa”.	97
Figura 45: Estratégias da campanha de valorização da Lapa.	97

Figura 46: Vista do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha.....	99
Figura 47: Imagem publicitária do Vale dos Vinhedos.	99
Figura 48: Coletânea de marcas de lugares.....	101
Figura 49: Coletânea de marcas de lugares.....	101
Figura 50: Aplicações da marca Suíça.....	102
Figura 51: Aplicações da marca Suíça.....	102
Figura 52: Mobiliário urbano de Chicago.	103
Figura 53: Mobiliário urbano de Londres.	103
Figura 54: Mobiliário urbano de Curitiba.	104
Figura 55: Mobiliário de Mebourne, Toronto e Sidney.....	104
Figura 56: Calçadas do Rio de Janeiro, São Paulo e Lisboa.	104
Figura 57: Novas formas para mobiliário urbano.....	105
Figura 58: A Multiplicidade de cores no território.	106
Figura 59: Imagens do projeto Metaflusso.	107
Figura 60: Imagens do projeto Guarda-Chuva Urbano.	108
Figura 61: Imagens do projeto de revitalização.	108
Figura 62: Imagens do projeto em Rio Branco.	109
Figura 63: Imagens do projeto da Rua Oscar Freire.	109
Figura 64: Imagens da intervenção na Torre Eiffel.....	110
Figura 65: Imagens do projeto Batel Soho.	110
Figura 66: Marca do projeto <i>Percent of Art</i>	111
Figura 67: Mapa de aplicação do projeto <i>Fallen Fruit</i>	112
Figura 68: A arte da <i>CowParade</i> presente em 50 cidades.	113
Figuras 69: Intervenções urbanas como estratégia de marca.	114
Figura 70: Mapa de polaridades, base da pesquisa <i>Blue Sky</i>	115
Figura 71: Pesquisa <i>Blue Sky</i> a partir do conceito Identidade.	116
Figura 72: Pesquisa <i>Blue Sky</i> a partir do conceito Convivência.....	117
Figura 73: Pesquisa <i>Blue Sky</i> a partir do conceito Receptividade.....	118
Figura 74: Pesquisa <i>Blue Sky</i> a partir do conceito Estilo de Vida.	119
Figura 75: Pesquisa <i>Blue Sky</i> a partir do conceito Evolução.	120
Figura 76: Pesquisa <i>Blue Sky</i> a partir do conceito Valores.....	120
Figura 77: <i>Brainstorm</i> do <i>workshop</i> 1.	122
Figura 78: Cartaz do cenário Alma Missioneira.....	123
Figura 79: Caracterização do cenário Alma Missioneira.	124
Figura 80: Imagem de apresentação do cenário 2.	124
Figura 81: <i>Moodboard</i> do Cenário 2.....	125
Figura 82: Momentos do 2º <i>workshop</i> de experimentação.....	126
Figura 83: Localização dos pontos de atração.....	128
Figura 84: Proposta de marca para o projeto.	128
Figura 85: Proposta de quiosque para os pontos de atração.	129
Figura 86: Placas de sinalização do projeto.....	129
Figura 87: Aplicação da sinalização no espaço urbano.	130
Figura 88: Proposta de mobiliário urbano alinhado.....	130
Figura 89: Marca do projeto Missão das Cores.....	132
Figura 90: Distribuição de cores em segmentos do comércio.	132
Figura 91: <i>Teaser</i> da campanha de lançamento do projeto.	132
Figura 92: <i>Outdoor</i> publicitário da campanha.....	133

Figura 93: Simulação das cores nas fachadas.....	133
Figura 94: Simulação das cores no período noturno.....	133
Figura 95: Integração das fachadas com o mobiliário urbano.....	134
Figura 96: <i>Concepts</i> de mobiliário urbano.....	134
Figura 97: As cores em eventos pontuais.....	134
Figura 98: São Nicolau, referência usada para a marca.....	136
Figura 99: Marca do projeto Caminhando pelo tempo.....	137
Figura 100: Ilustração do <i>concept</i> , com detalhe.....	137
Figura 101: Mobiliário urbano do <i>concept</i>	138
Figura 102: A proposta de marca do grupo 4.....	140
Figura 103: Texturas indígenas sugeridas.....	140
Figura 104: Simulação de aplicação das texturas.....	140
Figura 105: Simulação de aplicação das texturas.....	141
Figura 106: Simulação de aplicação das texturas.....	141
Figura 107: Paleta de cores para as construções.....	141
Figura 108: Simulação de aplicação das cores.....	141
Figura 109: Sinalização com as texturas aplicadas.....	142
Figura 110: Aplicação em camisetas.....	142
Figura 111: Aplicação em bolsas e sacolas.....	142
Figura 112: Origem da paleta de cores.....	144
Figura 113: Paletas de cores.....	144
Figura 114: As propostas de marca do grupo.....	144
Figura 115: Os aplicativos da marca proposta.....	145
Figura 116: Uso de acrílico translúcido nas fachadas.....	145
Figura 117: Sinalização proposta pelo grupo.....	146
Figura 118: Paleta de cores dos serviços.....	147
Figura 119: Ícones projetados.....	148
Figura 120: Simulação das linhas no território.....	148
Figura 121: Marca do Projeto.....	148
Figura 122: Aplicação de grafismos no território.....	149
Figura 123: <i>Souvenirs</i>	149
Figuras 124: Mobiliário urbano e suas ambientações.....	150
Figura 125: Sistema de trocas Anjo.....	152
Figura 126: Cartões para uso do sistema.....	152
Figura 127: <i>Stroyboard</i> do funcionamento do sistema.....	152
Figura 128: <i>Stroyboard</i> do sistema de trocas.....	153
Figura 129: Serviços do sistema online.....	153
Figura 130: Os sete povos e suas localizações geográficas.....	157
Figura 131: Representação gráfica da união entre povos.....	158
Figura 132: Forma representativa da União entre Povos.....	158
Figura 133: Idéia inicial de mobiliário.....	159
Figura 134: Ambientação do mobiliário proposto.....	159
Figura 135: Banco Sete Povos.....	160
Figura 136: Construção e montagem do banco.....	160
Figuras 137: Banco menor sem encosto.....	161
Figura 138: Simulação 3D do banco sem encosto.....	161
Figura 139: Banco menor com encosto.....	162

Figura 140: Simulação 3D do banco com encosto.....	162
Figura 141: Bancos casados – Opção 1.....	163
Figura 142: Bancos casados – Opção 2.....	163
Figura 143: Bancos casados – Opção 3.....	163
Figura 144: Bancos casados – Opção 2.....	164
Figuras 145: Proposta inicial de lixeiras.	164
Figuras 146: Simulação 3D das lixeiras.	165
Figura 147: Suporte central com facetas laterais.....	165
Figura 148: Teste de alturas do suporte de sustentação.	166
Figura 149: Versão de lixeiras coloridas.	166
Figura 150: Totem de sinalização das ruas.	167
Figura 151: Contextualização da sinalização.	167
Figura 152: Proposta de iluminação pública.	168
Figuras 153: Simulação 3D da iluminação pública.	168
Figura 154: Simulação noturna.....	168
Figura 155: Ambientação das luminárias.	169
Figura 156: Relógio de praça.	170
Figura 157: Detalhes do relógio de praça.....	170
Figura 158: Simulação noturna do relógio de praça.	170
Figura 159: Totem de localização.	171
Figura 160: Estrutura do totem de localização.	171
Figura 161: Outras opções de totens de localização.....	172
Figura 162: Padronagens para as calçadas.....	172
Figuras 163: Simulação da padronagem no contexto local.....	173
Figura 164: Outras aplicações no território.....	174
Figura 165: Logomarca com o <i>payoff</i> do projeto.....	175
Figura 166: Logomarca com o <i>payoff</i> do centro comercial.....	175
Figura 167: Versões verticais da logomarca.....	175
Figura 168: Logomarca, paleta de cores e tipografias utilizadas.	175
Figura 169: Embalagens padronizadas.	176
Figura 170: Família de mascotes santo-angelense.....	177
Figura 171: Produtos personalizados com uso do mascote.....	177
Figura 172: Copos com a aplicação do mascote.....	178
Figura 173: Adesivos para diferentes superfícies.....	178
Figura 174: Embalagens temáticas.....	178
Figura 175: Embalagens temáticas com a marca.	179
Figura 176: Proposta de mascotes alados.....	181
Figura 177: Novas sugestões de cores.....	181
Figura 178: Ladrilhos – Opção 1.	182
Figura 179: Ladrilhos – Opção 2.	182
Figura 180: Ladrilhos – Opção 3.	182
Figura 181: Ladrilhos – Opção 4.	182
Figura 182: Quadro síntese para interpretação e análise de dados.	184
Figura 183: Gráficos comparativos.....	184
Figura 185: Análise SWOT.....	194
Figura 184: Objetivos em série.....	196

1 INTRODUÇÃO

Vive-se hoje num cenário rotulado como global, onde o processo de globalização se caracteriza por uma forte internacionalização de ações, que tem como uma das suas características principais a perda de poder por parte dos estados-nações sobre o seu território para mecanismos e empresas transnacionais (MNEMOSYNE, 2005). Esse processo de globalização intensifica as relações sociais em escala mundial, gerando um aumento da competitividade entre os territórios e um tensionamento entre local e global.

Os lugares, no contexto econômico e cultural das nações, tornam-se o foco da concorrência internacional por recursos financeiros, turistas e visibilidade. Muitas cidades vêm construindo sua imagem com o intuito de promover-se como um destino diferenciado e atrativo. Para isso, resgatam aspectos que fazem parte da sua cultura e desenvolvem projetos que potencializam elementos de impacto turístico e comercial.

Esses elementos podem ser os mais diversos: a arquitetura, os monumentos, as indumentárias típicas de um lugar, a história de uma região, seu mobiliário urbano, os fatos e acontecimentos políticos, a religiosidade e os aspectos culturais e artísticos de uma comunidade. Assim, ícones de forte apelo histórico, cultural e religioso – como é o caso das Missões Jesuíticas – são oportunidades incontestáveis de autopromoção e fortalecimento de uma identidade territorial no cenário internacional.

As missões são iniciativas religiosas destinadas a propagarem os princípios do Cristianismo entre povos não cristãos. No Rio Grande do Sul, se deu o nome de Sete Povos das Missões ao conjunto de sete aldeamentos indígenas fundados pelos jesuítas. Os Sete Povos foram fundados na derradeira onda colonizadora jesuíta na região e são compostos pelas reduções de São Francisco de Borja, São Nicolau, São Miguel Arcanjo, São Lourenço Mártir, São João Batista, São Luiz Gonzaga e Santo Ângelo Custódio.

Nesse contexto, a cidade de Santo Ângelo, sendo uma das representantes dessa identidade jesuítica, tem utilizado essa imagem como diferencial no panorama internacional. Se, por um lado, essa estratégia é legítima, por outro lado, a cidade não tem conseguido construir uma imagem forte de pólo comercial, apesar de ser o elo articulador de toda a região no que tange às atividades econômicas e culturais. Portanto, tem-se como desafio, fortalecer sua imagem, apropriando-se dos fatores históricos, mas utilizando estratégias e linguagens

contemporâneas de comunicação e *design* para apresentá-la como um destino único, reconhecido, valorizado e receptivo, posicionando-a como uma opção diferenciada entre as demais cidades da região. A tarefa é recuperar a dimensão histórica jesuítica dentro de um panorama contemporâneo econômico e cultural.

Esse fortalecimento da imagem jesuítica passa por uma reinterpretação de suas origens, sendo capaz de construir uma identidade moderna, e alinhada com o cenário internacional, permitindo um reposicionamento de Santo Ângelo como pólo regional econômico e cultural. Sendo assim, os objetivos deste trabalho são interpretar o território como um produto/marca e identificar ações e estratégias por meio da metodologia do *design* estratégico para a criação e o fortalecimento de uma identidade territorial.

Como estratégia metodológica para o desenvolvimento deste trabalho, utiliza-se a experimentação, cujos procedimentos são os seguintes:

Etapa 1: Análise contextual. Para o levantamento e análise dos dados do contexto em estudo utiliza-se a análise de documentos, registros fotográficos e entrevistas em profundidade.

Etapa 2: Análise de casos. Esta busca por casos territoriais, referências para esse trabalho, foi feita através de pesquisas na internet e em livros e artigos especializados.

Etapa 3: Análise de construção de identidades e estratégias de marca. Para essa análise utilizou-se não só a pesquisa na internet, mas também em livros e artigos especializados, abordando aspectos de construção de identidades e estratégias para fortalecimento da imagem de um determinado lugar.

Etapa 4: Análise de tendências e estímulos projetuais. Mediante um levantamento de referências externas ao projeto, utilizando os recursos disponíveis, reuniram-se estímulos projetuais para enriquecer esse processo de experimentação.

Etapa 5: Desenvolvimento de *workshops*. Propôs-se a realização de dois workshops como estratégia para a criação de cenários e *concepts*, sendo parte fundamental desta experimentação e caminho para o desenvolvimento de alternativas projetuais. Essas atividades foram desenvolvidas com alunos e professores da Escola de Design Unisinos.

Etapa 6: Projetação. Momento de atividade projetual, em que se analisou todo o material gerado, com o qual se construíram propostas bem produzidas e detalhadas para objeto de estudo deste trabalho.

Etapa 7: Apresentação e análise dos resultados. As propostas projetuais foram apresentadas para as instituições e para a comunidade de Santo Ângelo como forma de discutir os resultados alcançados e analisar o processo de experimentação, bem como a metodologia empregada neste processo.

Como conclusão, foi elaborado um documento, relatando todo esse processo, deixando um registro para que outros territórios possam usar como referência na construção e valorização de suas identidades territoriais.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

2.1 Problemas de Pesquisa

Estudo sobre o processo de construção e valorização da identidade territorial de Santo Ângelo.

2.2 Objetivo Geral

Esta pesquisa pretende, com a metodologia do *design* estratégico e um processo de experimentação, identificar e discutir as estratégias e ações adotadas pela cidade de Santo Ângelo, visando à projeção deste município como pólo regional e como referência da identidade missioneira, dentro de um contexto histórico, cultural e religioso.

2.3 Objetivos Específicos

- Analisar e compreender o contexto em que está inserido o objeto de estudo deste trabalho, detectando suas oportunidades, ameaças, forças e fraquezas.

- Identificar os elementos que formam uma identidade territorial, por meio de estudos de caso e definir quais são considerados estratégicos.

- Estabelecer as estratégias de marca que podem ser aplicadas ao território e identificar quais foram bem sucedidas com base na análise de casos de referências.

- Desenvolver e aplicar um processo de experimentação no objeto de estudo deste trabalho, utilizando a metodologia do *design* estratégico.

- Identificar as estratégias e ações referentes à construção e ao fortalecimento de uma identidade territorial, adotadas pela cidade de Santo Ângelo, tendo como fundamento os dados coletados no processo de experimentação.

2.4 Objeto de Estudo

O objeto de estudo deste trabalho é o município de Santo Ângelo Custódio, localizado na encosta Ocidental do Planalto Médio Rio-Grandense, Região Noroeste do Estado, Zona Fisiográfica das Missões, tendo como limites: ao norte, Giruá; ao sul, Entre-Ijuis; ao leste, Catuípe; e ao oeste, Guarani das Missões. Está distante 459 km da capital gaúcha, Porto Alegre.

Possui área total de 677 km², sendo 60 km² de área urbana e 617 km² de área rural, com uma população de 73.800 habitantes, segundo dados de 2007 do IBGE. O povoado de Santo Ângelo foi fundado no dia 12 de agosto de 1706 pelo Jesuíta Diogo de Haze, a redução foi consagrada ao Anjo Custódio das Missões (aquele que tem a custódia, a guarda).

Destruída a partir de 1756 com a chamada Guerra Guaranítica, a região ficou abandonada por quase cem anos. Por volta de 1830 começaram a ser distribuídas sesmarias para paulistas, iniciando-se, assim, um repovoamento da região. Emancipada de Cruz Alta em 22 de março de 1873, Santo Ângelo possuía um vasto território, ultrapassando os 10 mil km² de área. No final do século XIX, grandes levas de imigrantes chegaram a Santo Ângelo: alemães, italianos, poloneses, russos, holandeses, entre outros grupos vindos da Europa. Foi ponto de partida da Coluna Prestes, movimento que atravessou o país, lutando por melhores condições sociais.

Durante o século XX, especialmente no período entre os anos de 1930 a 1979, a cidade apresentou enorme desenvolvimento econômico e industrial, vindo a possuir mais de 90 mil habitantes. Nos anos 1980, diversas emancipações ocorreram, retalhando o território de Santo Ângelo e reduzindo-o a menos de 10% do território original. Além das emancipações, uma quebra geral nas indústrias locais provocou uma grande emigração. No final da década de 1990, a cidade começou um processo de “ressurreição”. A população, que chegara a 90.000 habitantes, voltou a aumentar, devido à reabertura de indústrias e à atração de novos investimentos. A figura 1 apresenta imagens do território de Santo Ângelo.



Figura 1: Imagens do território de Santo Ângelo.

Sua economia está baseada na agricultura (soja, milho e trigo) e pecuária (suínos, ovinos e bovinos), comércio e serviços. A composição étnica foi formada em duas fases: 1ª= índios, negros, portugueses e espanhóis; 2ª= alemães, italianos, poloneses, árabes e judeus. Graças à diversidade de etnias que se estabeleceu com a vinda dos imigrantes, o município possui uma rica cultura. O clima é ameno e saudável (subtropical úmido), com quatro estações definidas, e a temperatura média oscila entre 21º e 30º, podendo alcançar marcas absolutas de 0º no inverno e 39º no verão. Em agosto de 1965, chegou a se formar uma camada de quase 30 cm de neve sobre a cidade.

A necessidade local identificada é o desejo de um projeto que contemple a valorização do centro comercial do município de Santo Ângelo por meio do desenvolvimento de um sistema de identidade visual, que consiga dar visibilidade às potencialidades da área, bem como a valorização dos imóveis existentes e a proposição de novos equipamentos urbanos com uma identidade forte. A ideia é proporcionar um ambiente mais agradável para a circulação dos moradores e dos turistas que visitam a cidade, projetando-a como polo regional.

2.5 Justificativa

O mundo contemporâneo está marcado por fortes transformações e pelo dinamismo em que elas acontecem, o que implica novas formas de comportamento social. Este contexto de um mundo globalizado, que por muitos anos impulsionou a relação comercial entre países, direciona agora sua atenção para as cidades, que é onde as mudanças acontecem com mais intensidade. Por esse motivo, o aumento da competitividade empresarial obriga as cidades a buscarem estratégias de ação perante a comunidade internacional, prospectando então o mercado externo. Assim, esses territórios passam a competir uns com os outros para atrair consumidores, turistas, investidores, capital, respeito e visibilidade.

O principal desafio de cidades como Santo Ângelo é a dificuldade de conseguir posicionar-se perante o mercado globalizado, pois, além de possuir recursos limitados, sua localização geográfica é distante dos grandes centros comerciais. Outro fator que caracteriza esse tipo de território é uma identidade datada na origem, na sua formação, dificultando apresentar-se como um produto contemporâneo, como uma marca atual.

Sendo assim, Santo Ângelo, objeto de estudo desta investigação, tem vários motivos para investir na construção de uma identidade territorial competitiva. Entre eles, podem-se destacar os argumentos considerados mais significativos:

- Apresentar-se como um produto único, reconhecido, valorizado e atrativo, dentro de um cenário de forte competição internacional.

- Posicionar-se como uma opção diferenciada entre as demais cidades vizinhas, visando à projeção deste município como polo regional e como referência da identidade missioneira.

Em síntese, são por esses motivos que se propõe a realização desse projeto de pesquisa.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Os temas que serão abordados a seguir trazem um recorte do conhecimento teórico necessário para o desenvolvimento coerente deste trabalho. Estes temas estão baseados nas publicações de autores de reconhecimento internacional, escolhidos por suas pesquisas, experiências e relevantes contribuições acadêmicas.

A fundamentação teórica está estabelecida sobre quatro importantes assuntos: os territórios no cenário contemporâneo, a construção de identidades, as estratégias de marca e a metodologia do *design* estratégico. Ao falar de “territórios”, se discute o papel dos lugares num mundo globalizado, analisando também os processos de desterritorialização e reterritorialização, que são fatores determinantes no tensionamento entre local e global. O tema “identidades” é explorado como algo que pode ser construído, como um processo em desenvolvimento, tentando enumerar os diferentes tipos existentes e como se dá esse processo. As estratégias de marca são analisadas para que se possam definir as que podem ser aplicadas ao contexto territorial, entendendo como os lugares podem obter melhores resultados, se adotarem estratégias apropriadas de gestão de marcas e, conseqüentemente, de sua identidade. Por fim, o *design* estratégico é utilizado como metodologia de experimentação e análise.

3.1 Territórios: Produtos de consumo

A sociedade contemporânea, mais precisamente a do século XXI, caracteriza-se pela valorização das questões individuais, pela renovação permanente, pelo culto às aparências, pela busca da diferenciação e pelo consumismo. Esta sociedade hiperconsumista está marcada por fortes mudanças e pelo dinamismo em que essas transformações acontecem. São mudanças de paradigmas, mudanças culturais, socioeconômicas e principalmente de valores, que implicam necessariamente uma re-adaptação do indivíduo em seu meio. Para Lipovetsky (2006), a sociedade afluenta alterou, em algumas décadas, os gêneros de vida e os costumes, ocasionando uma nova hierarquia dos fins, bem como uma nova relação com as coisas e com o tempo, consigo e com os outros. Hall (1992) foi precursor mesma linha de raciocínio ao defender que as sociedades modernas são sociedades de mudanças constantes, rápidas e permanentes.

O cenário atual se caracteriza por uma série de transformações também nas relações que conectam indivíduos, instituições e lugares, o que origina novas formas de comportamento social. Este cenário é descrito por Santos (2000) como o contexto de um mundo globalizado,

onde a competitividade, o consumo e a confusão dos espíritos constituem a representação da sociedade contemporânea, em que essa competitividade comanda as formas de ação. De acordo com Canclini (1997), aconteceu uma passagem de sociedades dispersas em milhares de comunidades rurais a uma trama majoritariamente urbana, em que se dispõe de uma oferta simbólica heterogênea, renovada por uma constante interação do local com redes nacionais e transnacionais de comunicação, promovendo, assim, um tensionamento entre local e global. Em resumo, se pode definir o momento atual como dinâmico, globalizado e em constante mutação.

Segundo Giddens (1991), a globalização é responsável pela “intensificação das relações sociais em escala mundial, que ligam localidades distantes a tal maneira que acontecimentos locais são modelados por eventos que estão ocorrendo a muitas milhas de distância e vice-versa”. O termo globalização difundiu-se durante os anos 1980, a partir da difusão de uma economia mundial e suas redes técnicas de transmissão de informações em tempo real. O conceito de globalização é derivado, antes de tudo da esfera econômica, apontando para um progresso de longa duração que se iniciou nos séculos XV-XVI, pela constituição de um comércio mundial e que culmina na economia global dos nossos dias (NOJIMA, ALMEIDA Jr, 2007).

Ribeiro (2002) comenta que foi com a difusão em escala mundial de formas culturais hegemônicas que o fenômeno da globalização se tornou visível para todos nas últimas décadas e se incorporou na experiência cotidiana das pessoas comuns, permitindo a banalização do conceito.

O significado mais profundo transmitido pela idéia da globalização, descrito por Bauman (1999), é o do caráter indeterminado, indisciplinado e de autopropulsão dos assuntos mundiais, a ausência de um centro, de um painel de controle, de uma comissão diretora, de um gabinete administrativo. Sua alegação é que o centro de decisão foi implacavelmente e, sobretudo, irreversivelmente, deslocado do âmbito da localidade para um ambiente que desconsidera os limites fronteiriços.

Lastres e Albagli (1999) comentam que a globalização representa o fim da geografia, ou a anulação do espaço, expressa pela “desterritorialização” das atividades humanas, bem como a “despersonalização” do lugar como singularidade. No entanto, as autoras afirmam que há também quem visualize uma reafirmação da dimensão espacial, bem como uma revalorização ou uma “reinvenção” do local, à medida que se acentua a importância conferida à diferenciação concreta entre os lugares.

Nessa linha de raciocínio, Reyes (2007) afirma que é preciso compreender o processo de territorialização e não apenas discutir a ocupação dos territórios; para isso ele divide o processo em três momentos distintos: a territorialização, a (des)territorialização e a (re)territorialização. O processo de territorialização colocava as cidades como facilitadoras das práticas sociais e econômicas ocorridas na região. Era em busca dessas relações que os indivíduos se agrupavam num mesmo território, procurando principalmente mercado (produto) e meios de transporte (conexão). Já a (des)territorialização é vista como um processo no qual as economias se tornaram independentes dos seus territórios de origem e estão livres para escolherem o melhor cenário produtivo. A globalização permitiu a expansão dos centros de mercado e a conexão desses mercados, dando mais liberdade na hora de se deslocarem ou instalarem suas sedes centrais fora das cidades. O terceiro momento é a (re)territorialização, em que o aumento da competitividade empresarial obriga as cidades a buscarem estratégias de ação perante o mundo globalizado, prospectando o mercado externo, porque hoje, vender a cidade se tornou uma das funções básicas dos governos locais e um dos principais campos de concentração público-privado.

Apropriando-se do argumento de (re)territorialização, essa sociedade dinâmica tem como desafio atual – tanto as pessoas como os lugares – a busca por uma identidade própria que seja reconhecida pelos demais em qualquer parte do mundo. Afinal, são essas identidades que diferenciam e caracterizam as pessoas e, especialmente, os lugares num mundo globalizado. O entendimento de uma identidade territorial é fundamental para que todos os segmentos de um território se julguem fazendo parte de um projeto coletivo, ou seja, é importante que uma sociedade se sinta reconhecida e representada por uma mesma identidade. Para isso, é preciso entender melhor as pessoas, os lugares e a sociedade que abriga esses agentes.

As culturas nacionais são uma forma distintivamente moderna. A lealdade e a identificação que, numa era pré-moderna ou em sociedades tradicionais, eram dadas à tribo, ao povo, à religião e à região, foram transferidas, gradualmente, nas sociedades ocidentais, à cultura nacional. Para Hall (1992), não importa o quão diferentes os membros de uma nação possam ser quanto à classe, ao gênero ou à raça, uma cultura nacional busca unificá-los numa identidade cultural única, para representá-los todos como pertencendo à mesma e grande família nacional.

A construção da identidade do indivíduo sempre teve como base, em um contexto social mais amplo e de desenvolvimento coletivo, os aspectos simbólicos relacionados com o seu território e com a sua história. Entretanto, a identidade regional se desenvolve naturalmente e inevitavelmente para além das intenções individuais. De acordo com Pepe (2007), toda produção individual contribui para a formação de uma identidade coletiva, pois até a mais simples intervenção do indivíduo, alterará, embora de forma muito modesta, a identidade da região. Pode-se afirmar, portanto, que uma identidade de região se constrói no tempo e se nutre de uma infinidade de elementos sociais, culturais, políticos, históricos e, por isso, é tão importante gerar programas ou sistemas que possibilitem a coerência na comunicação dessa imagem. As identidades ligadas ao lugar tornaram-se mais importantes em um mundo onde diminuem as barreiras espaciais para a troca, para o movimento e para a comunicação, observa Bud (apud Harvey et al., 1993).

Para Reyes e Borba (2008), o entendimento do crescimento territorial, como responsabilidade de todos, e da cidade, como bem comum, é fundamental para o desenvolvimento social e para que todos os segmentos da localidade sintam-se fazendo parte de um projeto coletivo. Afirmam os autores que a sociedade deve sentir-se reconhecida e representada por esse projeto, o qual é a construção de uma marca social coletiva no território, devendo essa ideia de marca ser significativa no sentido de que os habitantes da cidade se reconheçam nela e que a vejam como algo que valorize a cultura local e constitua uma identidade forte.

Para Kotler (2002), a década de 1990 inspirou várias publicações sobre locais, cada uma ofereceu diferentes interpretações sobre como a política, a economia, a tecnologia e o comércio influenciaram os lugares em um mundo econômico de rápida mutação. Esses autores citados neste trabalho e suas teorias têm em comum a visão de que o estado-nação apresenta declínio na ordem mundial. Uma revolução da informação, impulsionada pela tecnologia, apressou o ritmo da mudança ao diminuir as tradicionais barreiras da distância e a interferência dos países soberanos. Hoje, uma nova ordem mundial integrada, mas localmente competitiva, determina as regras da atividade econômica e do desenvolvimento do local. Os estados-nações não controlam mais as pessoas, a atividade econômica, os investimentos e o comércio. O capital, a tecnologia e as ideias fluem livremente pelas fronteiras nacionais; os lugares assumiram uma nova importância na era da internet.

Nesta era globalizada, cada lugar tem que competir com outros locais para garantir visibilidade e espaço no mundo dos consumidores, dos turistas, empresas, investimento, capital, além de respeito e atenção. Para Gouveia (2007), os lugares sempre foram marcas, no verdadeiro sentido da palavra. Famosas e bem-sucedidas, as cidades estão normalmente associadas nas mentes das pessoas com uma única qualidade, promessa, atributo ou história. Essa simples marca narrativa pode ter um grande impacto sobre a decisão das pessoas em visitar a cidade, para comprar seus produtos ou serviços, para fazer negócios ou realocar ali.

Os lugares, no contexto econômico e cultural das nações, tornam-se cada vez mais o foco da concorrência internacional por recursos financeiros, atrativos e visibilidade. No entanto, a imagem internacional de uma cidade nem sempre é clara e objetiva - em especial quando visto de um país do outro lado do planeta. Algumas cidades não conseguem atrair muito investimento ou o tipo certo de talento porque sua imagem, ou talvez, sua “marca” não é tão forte ou tão positiva em comparação com outras cidades que continuam a se beneficiar de uma imagem positiva do passado. É crucial para os administradores e para os líderes empresariais compreenderem bem a sua marca território, e ver como eles são vistos por potenciais visitantes, investidores, clientes e futuros cidadãos de todo o mundo. Se a imagem não corresponder à realidade, eles precisam saber como agir de forma eficaz para reverter esta imagem negativa percebida externamente.

Os lugares precisam se servir das ferramentas do marketing estratégico para se promover no contexto atual de consumo, afirma Kotler (2002). Lugares são “consumidos” de diversas formas e por diversos públicos: turistas, investidores, empresas (na hora de tomar a decisão de se estabelecer em determinado país, cidade ou região) e também pelos consumidores de produtos oriundos. Portanto, compreender o território como produto para além da sua materialidade física significa agregar fatores imateriais que o constituem como um sistema. Assim, o território passa a ser visto, e acima de tudo experienciado, como um produto de consumo.

Para Tasci e Kozak (apud Kotler e Gertner, 2004), existe a ativação da imagem de um lugar nas mentes das pessoas, mesmo que seja através da simples pronúncia de seu nome, e mesmo no caso em que não existam atividades conscientes e organizadas de gestão da marca. Todas estas contribuições convergem para o entendimento de que os lugares também podem ser pensados como “sistemas-produto”, que podem ser consumidos de diversas maneiras

(turismo; investimento; compra de produtos oriundos daquele lugar; etc.) e por diversos públicos portanto, é necessário pensar estrategicamente as formas de seu desenvolvimento.

De acordo com Gouveia (2007), já são inúmeros os exemplos do que os estudiosos chamam de *branding* territorial (ou *place branding*), uma área nova do marketing que trata da divulgação das cidades como uma marca, que vem a ser uma estratégia para transformar a cidade num produto palatável às massas. Cabe lembrar que a construção de marcas fortes em mercados internacionais é uma tarefa árdua, mas que pode representar uma vantagem competitiva e uma forma de agregar valor ao seu território e aos seus produtos.

As estratégias de marca já são utilizadas por algumas cidades que vêm construindo sua imagem com o intuito de promover-se como um destino diferenciado e atrativo, para isso resgatam aspectos que fazem parte da cultura urbana e desenvolvem projetos que potencializam elementos de impacto turístico e comercial. Cita-se o caso de cidades europeias Amsterdam, Londres e Barcelona como exemplos de *branding* territorial, pois usam estratégias de gestão de marca aplicadas ao contexto territorial. Amsterdam por meio do reposicionamento de sua imagem, deixando de ser a cidade da permissão às drogas e da prostituição, apresentando-se como uma cidade cosmopolita; Londres, promovendo suas características históricas e arquitetônicas; Barcelona, aproveitando-se do impacto da realização dos Jogos Olímpicos para projetar-se mundialmente. Exemplos como esses ajudam a identificar os novos desafios dos lugares no cenário atual, que passam a lutar por sua promoção e autovalorização, diante da crescente globalização e da internacionalização da atividade econômica, além de uma evolução contínua das necessidades e dos desejos dos indivíduos.

3.2 Identidades: Um processo de construção

A formação de identidades – sejam elas culturais, territoriais ou visuais – está enraizada no contexto social, coletivo e histórico de cada localidade. É um processo de produção simbólica e discursiva, que busca realçar as características e valores próprios de cada lugar, em contraposição aos elementos representativos de outras culturas. Como mencionado, são essas identidades que dão personalidade aos lugares dentro de um contexto global.

A busca por uma identidade própria e que seja internacionalmente reconhecida por todos passou a ser um desafio, principalmente com a intensificação das relações sociais em escala mundial e com o fim dos limites fronteiriços (HALL, 1992). É preciso, portanto, promover-

se bem para poder competir adequadamente com outros locais e garantir visibilidade e espaço no mundo dos consumidores, dos turistas, de empresas e de investimentos.

Se na sociedade contemporânea, os lugares são “consumidos” de diversas formas e por diversos públicos, é muito importante saber agir estrategicamente de forma eficiente, clara e objetiva, desenvolvendo uma imagem atraente internacionalmente e que fique marcada na mente das pessoas que consumirão esse “produto”. Os lugares sempre foram tratados como marcas na percepção das pessoas que neles buscam qualidades, promessas e atributos peculiares a produtos. Por isso, é crucial que os administradores e líderes locais compreendam bem a marca de sua cidade, que tenham claro como querem ser vistos por potenciais visitantes e investidores, e fundamentados nisso, projetem uma identidade atrativa e comercialmente forte (ELIZAGARATE, 2003).

As identidades visuais são os elementos mais marcantes que se pode ter ou levar de um determinado lugar. São elas que o identificam e comunicam seus atributos para milhões de pessoas mundo afora, especialmente quando a referência é a um país situado do outro lado do planeta. Por isso, esse valioso instrumento a serviço da competitividade entre as cidades deve ser construído com base em pesquisas contextuais, com um pensamento estratégico bem definido sobre aquilo que deve ser percebido pelo público consumidor e que, por pelo menos por uma década, será o principal ícone que representará toda uma cultura.

Na descrição de Castells (2000), identidade é a fonte de significado e experiência de um povo, com base em atributos culturais inter-relacionados que prevalecem sobre outras fontes de significado. A construção de uma identidade coletiva depende principalmente da matéria-prima proveniente da cultura obtida, processada e reorganizada de uma sociedade.

O processo de fragmentação do indivíduo moderno ocasiona o surgimento de novas identidades, sujeitas agora ao plano da história, da política, da representação e da diferença. Quando se compreendem essas novas identidades culturais nas sociedades modernas, consegue-se também entender os movimentos culturais e a evolução da sociedade contemporânea.

Para Hall (1992), a origem da identidade de um povo pode ser formada de diferentes maneiras. Pode ser pelas histórias contadas e recontadas nas literaturas nacionais, na mídia e na cultura popular. Pode ter base nas suas origens, na continuidade, na tradição e na

intemporalidade. Existem também as identidades inventadas, que são baseadas em práticas que buscam dar certos valores e normas de comportamentos pela repetição. Por fim, estaria o mito fundacional, em que a origem da nação se perde no tempo, mas não num tempo real, num tempo “mítico”.

Ao comentar a formação de identidades coletivas, Castells (2000) concorda com o ponto de vista sociológico de que toda e qualquer identidade é construída. O autor acrescenta que essa construção social sempre ocorre em um contexto marcado por relações de poder e propõe uma distinção entre três formas e origens da construção de identidades:

- *Identidade legitimadora*: introduzida pelos dominantes para expandir e racionalizar sua dominação em relação aos atores sociais;
- *Identidade de resistência*: criada por atores contrários à dominação atual, criando resistências com princípios diferentes ou opostos à sociedade;
- *Identidade de projeto*: quando os atores, usando a comunicação, constroem uma nova identidade para redefinir sua situação na sociedade.

Cada tipo de identidade leva a resultados distintos: a *identidade legitimadora* dá origem a uma sociedade civil com organizações e instituições; a *identidade de resistência* forma comunidades e é uma forma de resistência coletiva a algum tipo de opressão; por sua vez, a *identidade de projeto* produz sujeitos, atingindo seu significado pela sua experiência. Ou seja, cada tipo de processo de construção de identidade leva a um resultado distinto no que tange à constituição da sociedade. A *identidade de projeto* é a que mais interessa para a construção desta pesquisa, pois permite a interação com os diversos elementos que alimentam o processo projetual.

Para Queluz (2008), a ideia de identidade e de diferença depende do contexto, pois um signo só existe em contraposição a outros signos. A identidade brasileira só faz sentido como conceito em suas diferenças da identidade inglesa, argentina, alemã, etc. Assim, a identidade não pode ser compreendida fora do processo de produção simbólica e discursiva, e em contraposição aos processos simbólicos de outras culturas.

As "velhas identidades", que por longo tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio na visão de Hall (1992), fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo

contemporâneo. O autor desenvolve o argumento de identidades culturais sob o prisma de três concepções de sujeito: o sujeito do Iluminismo, o sujeito sociológico, e o sujeito pós-moderno.

A identidade do sujeito do Iluminismo era aquela que nascia e se desenvolvia com ele, entendendo-a como totalmente unificada desde seu nascimento, contínua ou “idêntica” a ele, ao longo de sua existência. Já o sujeito sociológico era formado ao longo do tempo na relação com “outras pessoas importantes para ele”, que mediavam para o sujeito os valores, sentidos e símbolos expressos em mundos que ele habitava. Por sua vez, o sujeito pós-moderno é conceitualizado como não tendo uma identidade fixa, essencial e permanente, sua identidade é formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais é representado ou interpelado nos sistemas culturais que os rodeiam. Ou melhor, o mundo exterior é que estaria mudando, fragmentando o indivíduo, obrigando-o a assumir várias identidades, tendo o agravante de que o ambiente em que vive é considerado provisório e variável (MIRANDA, 2000).

Usando como referência o sujeito pós-moderno, é necessário esclarecer que ele está inserido no contexto de sociedade globalizada discutido anteriormente. Essa sociedade, na visão de Maffesoli (2006), vive e se organiza de acordo com os reencontros, as situações, as experiências no seio dos diversos grupos a que pertence cada indivíduo, em que os diferentes círculos que a compõem se ajustam uns aos outros, e não valem senão enquanto ligados. A formação de grupos privilegiaria a função emocional e os mecanismos de identificação e de participação que lhe são subsequentes. O que o autor chama de “teoria de identificação da simpatia” permite explicar as situações de fusão entre indivíduos que simpatizam com temas em comum.

Também é importante lembrar que as identidades são contraditórias e que as pessoas participam de vários grupos simultaneamente. Vale ressaltar que essa identidade muda conforme o sujeito é interpelado ou representado na sociedade e que sua identificação nem sempre é automática, que precisa ser conquistada e pode ser alienada politicamente. Miranda (2000) defende a ideia de que, em vez de se falar de identidade como uma coisa acabada, dever-se-ia falar de uma identificação, de um processo, e que essa identidade nunca é plena dentro dos indivíduos, ao contrário, ela precisa ser "preenchida" e desenvolvida.

O ressurgimento das identidades como princípio essencial de vida pessoal e de mobilização social na era da mundialização, da internet e da mídia é um dos maiores paradoxos da nossa época. A globalização, citada anteriormente, seria responsável, segundo Hall (1992),

por três movimentos de impacto na formação de identidades coletivas: a desintegração das identidades nacionais num primeiro momento, um posterior fortalecimento dessas identidades nacionais e locais pela resistência à globalização e, por fim, o seu declínio, dando lugar a novas identidades híbridas. De certa forma, a afirmação de Hall sobre os momentos de formação de identidades coletivas apresenta semelhanças à teoria de Reyes (2007) sobre os processos de territorialização, a (des)territorialização e a (re)territorialização, pois ambos revezam momentos de abertura a fatores externos e uma posterior valorização dos aspectos internos.

3.2.1 Os Territórios na Busca de uma Identidade

A identificação do indivíduo com os aspectos simbólicos do seu território e da sua história consiste num exame sistemático da economia, do *design*, dos ativos fixos, da qualidade de vida e dos moradores daquele território, de tal forma que seja possível analisar suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, para identificar as características representativas da cidade, nomeadamente quanto à procura por diferentes públicos (KOTLER et al., 1999).

Os lugares não devem ser compreendidos apenas como o espaço onde se realizam as práticas diárias; mas também como aquele no qual se situam as transformações e a reprodução das relações sociais de longo prazo, bem como a construção física e material da vida em sociedade. Nele, realiza-se o cotidiano, o momento, o fugidio; mas também a história, o permanente, o fixo, correspondendo ao identitário, ao relacional e ao histórico, no âmbito da tríade habitante-identidade-lugar (AGNEW, 1987). Acreditando-se que uma identidade de região se constrói no tempo e se nutre de uma infinidade de elementos sociais, culturais, políticos, históricos, é necessário gerar programas ou sistemas que possibilitem a coerência na comunicação dessa imagem.

A construção de uma identidade territorial é algo complexo e que envolve vários fatores, mudando a cada realidade. Na tentativa de criar uma imagem forte na mente das pessoas, várias cidades investem no que têm de mais característico, diferenciado e atrativo, como elementos de visibilidade, partindo sempre da ideia de Castells de que toda identidade é construída e da necessidade dos lugares em desenvolver uma imagem que os diferencie dos demais. Sendo assim, existem muitos elementos que contribuem para a construção de uma identidade territorial.

A *arquitetura*, que segue sendo um dos principais elementos que ajudam a deixar um lugar marcado na memória das pessoas. Serve como exemplo, na figura 2, o Museu Guggenheim em Bilbao, o Teatro de Ópera de Sidney, o estádio de futebol Ninho de Pássaro em Pequim, o Parlamento de Londres, o Museu do Louvre em Paris, o Coliseu em Roma e a Torre de Pisa, além da nova cidade de Dubai.



Figura 2: Referências em arquitetura urbana.

Os *monumentos*, que, além de servirem de referência mundial, se tornam marcos históricos de uma determinada época. Citam-se alguns dos mais conhecidos da atualidade: Torre Eiffel em Paris, Estátua da Liberdade em Nova Iorque, o Cristo Redentor no Rio de Janeiro e a Muralha da China, que podem ser vistos na figura 3.

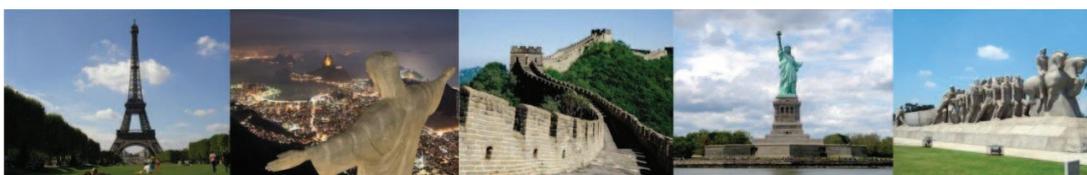


Figura 3: Referências em monumentos urbanos.

As *indumentárias*, que, muitas vezes, estão relacionadas com os aspectos culturais de uma sociedade. É o caso dos chapéus mexicanos, das túnicas árabes, do kilt escocês, da multiplicidade de cores nas roupas africanas, dos trajes gaúchos da época da revolução e das vestes dos toureiros espanhóis, apresentados na figura 4.



Figura 4: Referências em indumentárias.

A *história*, que é contada e recontada pelas pessoas, pelos livros e pelas mídias. A figura 5 mostra as cidades baianas, que revivem a origem do Brasil e a chegada dos escravos; Berlim, que foi reconstruída após a 2ª Guerra Mundial; Pompeia, soterrada pela erupção do Monte Vesúvio; as pirâmides do Egito com seus faraós; e os deuses gregos da Acrópole.



Figura 5: Referências históricas.

O *mobiliário urbano* que cria nas cidades uma identidade marcante, reproduzido por meio de fotos, vídeos, filmes e documentários, como os telefones públicos de Londres; os calçadões de Copacabana no Rio; as paradas de ônibus em forma de tubo de Curitiba; e as luminárias do bairro da Liberdade em São Paulo. A figura 6 apresenta exemplos de mobiliários urbanos.



Figura 6: Referências em mobiliários.

Os *fatos políticos* que dominam o mundo. São exemplos citados na figura 7: a realização do Fórum Social Mundial, que projetou Porto Alegre no cenário externo; o Fórum de Davos, na Suíça; o regime comunista de Cuba; o fim do *Apartheid* na África do Sul; a queda do muro de Berlim e das Torres Gêmeas, entre outros fatos que acontecem a cada dia.



Figura 7: Referências políticas.

A *religiosidade*, fenômeno praticado mundialmente de diversas formas e por diferentes crenças. Conforme ilustrado na figura 8, são lugares identificados pelos fatores religiosos: o Vaticano, palco do Catolicismo; a cidade de Meca na Arábia Saudita, centro do Islamismo; o Taj Mahal, uma das sete maravilhas do mundo moderno; o Cristo Redentor no Rio de Janeiro.



Figura 8: Referências religiosas.

Os *símbolos gráficos*, cada vez mais utilizados como estratégia visual. O mais conhecido de todos eles é a marca I LOVE NY, da cidade de Nova Iorque, mas outros estão tentando repetir o seu sucesso, como I'AMSTERDAM e os logotipos que representam as sedes dos jogos olímpicos e os mundiais de futebol apresentados na figura 9.



Figura 9: Referências gráficas.

Os *aspectos culturais e artísticos* conseguem dar cara a um lugar, além de torná-lo único. É o caso do Carnaval do Rio de Janeiro, das Touradas Espanholas, do Tango argentino, dos gondoleiros de Veneza, dos diversos idiomas falados e escritos mundialmente, dos ideogramas chineses, as feições orientais, etc. Esse exemplos são ilustrados na figura 10.



Figura 10: Referências culturais e artísticas.

Além de todos esses elementos elencados, são os aspectos sociais e humanos de cada sociedade que dão vida e um caráter dinâmico para essas identidades, pois conforme Maffesoli (2006), cada sociedade vive e se organiza por meio dos reencontros, das situações, das experiências no seio dos diversos grupos a que pertence cada indivíduo, em que os diferentes círculos que a compõem se ajustam uns aos outros e só valem ligados. A formação de grupos privilegia a função emocional e os mecanismos de identificação e de participação que lhe são subsequentes. Os grupos normalmente são formados por afinidade, reunindo pessoas com preferências em comum, como, por exemplo, torcedores de um mesmo time de futebol, mesma religião, com as mesmas tendências políticas, sexuais, geográficas e culturais. A figura 11 apresenta uma mostra de grupos sociais.



Figura 11: Referências de grupos sociais.

Como se vê, as identidades de lugares são formadas por um vasto número de elementos, que, mesclados, dão origem à imagem de uma determinada região. É com base nesses aspectos que as estratégias de identidade territorial são desenvolvidas.

Após um profundo exercício de pesquisa e interpretação de dados, deverá chegar-se a uma imagem válida, crível, simples, apelativa e diferenciada, que seja capaz de promover os atrativos e as expectativas do público (GAIO, GOUVEIA, 2007). Só assim, será possível utilizar-se dos meios disponíveis para comunicar a imagem desejada.

3.2.2 Identidade Visual no Fortalecimento do Território

Como já foi mencionado, quase todas as cidades famosas e de sucesso construíram suas identidades, tendo como base sua história, suas belezas, seus monumentos, personagens e ícones. Na realidade, são marcas poderosas que souberam aliar suas características e história a estratégias de marketing para se tornarem destinos preferenciais para turistas, executivos, empreendedores e fundamentalmente, lugares de extremo valor para seus cidadãos.

A identidade de uma marca é a expressão visual e verbal que ela transmite. Os melhores sistemas de identidade de marca são memoráveis, autênticos, significativos, diferenciados, sustentáveis, flexíveis e agregam valor. Seu reconhecimento é imediato, sejam quais forem as culturas e os costumes.

O emprego da programação visual é algo recente, mas o emprego da identidade visual remonta à Antiguidade. Normalmente considerados como uma expressão típica da sociedade de consumo, os símbolos, como são usados hoje, nasceram com as primeiras trocas comerciais e, desde então, estiveram sempre presentes nas sociedades. Desde o nascimento, o homem vive num mundo de símbolos e logotipos, que são úteis a quem produz, vende e consome, porque distinguem e identificam a marca num contexto complexo e global. A teoria da comunicação defende que todo signo tem uma função e uma representação. Em nossa economia, não existem marcas só com uma função (valor de uso). Todas têm também uma representação, que é

transmitida pela experiência de seu consumo, pelo que é relatado por terceiros ou por suas seções de comunicação (PICCAGLIA, 2008).

Descobertas arqueológicas mostram que os oleiros romanos usavam em seus potes sinais com o nome do fabricante e sua localidade. Essas marcas serviam para controlar e evitar o roubo e também representavam uma garantia da origem dos produtos ali embalados.

Na Idade Média surgiram as corporações. Os artesãos de uma mesma espécie juntavam-se em associações que tinham regras, obrigações, direitos e princípios comuns. Cada corporação possuía o monopólio da fabricação e da comercialização de determinado produto. Em princípio, toda concorrência era proibida. Para facilitar esse controle, tornou-se obrigatório o uso de símbolos corporativos. Como hoje, esses símbolos eram uma espécie de selo do autor, destinados a mostrar que o produto estava dentro da lei. Servia também para comprovar que uma corporação não estava tirando os direitos de outra. Junto com o símbolo da corporação, era também usado o do artesão (mais discreto, facultativo, mas protegido por lei). Essa marcação identificava o autor de um produto que porventura tivesse má qualidade. Uma vez adotado, esse símbolo não podia mais ser modificado, passando a autenticar todos os objetos de sua produção. Dessa forma, aconteciam coisas curiosas, como encontrar-se numa só peça de tecido quatro símbolos: o do artesão que a fabricou, o do que a tingiu, o do mestre que a supervisionou e o do fiscal que controlou sua produção. Eram os primórdios do principal objetivo da identidade visual dos nossos dias, com os símbolos sendo empregados como uma garantia pública de qualidade e de responsabilidade sobre o que se produz (QUELUZ, 2008).

Como se pode notar, a identidade visual percorreu um longo caminho, os elementos institucionais passaram a ser objeto de pesquisa e técnicas racionais. Os símbolos e logotipos permitem a divulgação do produto de forma racional, reduzindo o tempo necessário à concretização de negócios. Antigamente, no comércio, os consumidores solicitavam a espécie de produto de que necessitavam aos balconistas, os quais indicavam a marca. Atualmente, com a maioria das transações do comércio sendo feita em pontos-de-venda por autosserviço, os elementos institucionais que identificam as marcas são fundamentais. Uma marca conhecida garante que determinado produto ou serviço é igual ao consumido anteriormente. Segundo Chevalier e Mazzalobo (2007), uma marca é um contrato, implícito por natureza, e que norteia as relações entre uma empresa e seus clientes.

Para David Aaker (2001), a identidade da marca refere-se à capacidade de uma marca ser reconhecida como única ao longo do tempo, sem confusão, graças aos elementos que a individualizam. Por isso, a construção de identidades visuais diferenciadas faz parte das estratégias individuais e organizacionais que visam à inovação como elemento que agrega valor a produtos, serviços, territórios e outros objetos resultantes do processo de *design*. Os processos de *design* podem ser representados por diversos modelos que trazem em si metodologias e instrumentos que visam construir novas ideias, e especificamente neste caso, novas marcas.

Em diferentes categorias de produtos, uma imagem forte é o diferencial que leva o consumidor a optar por um determinado tipo de produto em detrimento de outro, especialmente quando quase todos os atributos do produto e as reivindicações do consumidor são considerados idênticos. Isso acontece com mercadorias de categorias como bebidas, cereais e outros produtos domésticos comuns. Mas poderia ser considerado o caso de uma marca interferir na escolha de um consumidor sobre o destino de suas próximas férias?

Esse foi precisamente o caso quando a Duffy Worldwide começou a trabalhar para o Ministério de Turismo das Bahamas. A ilha-nação investiu milhões de dólares em *branding* e comunicação para o turismo, mas as imagens e mensagens de sua identidade eram praticamente idênticas às de seus concorrentes. Como resultado, os consumidores preferiam as ilhas Bahamas por outros destinos com um clima mais quente, como Jamaica, México ou muitas outras ilhas do Caribe.

Joe Duffy (DUFFY, 2004), presidente da Duffy Worldwide questiona:

Como você pode imaginar, nesta categoria, há um mar de mesmice entre todos os destinos tropicais... areia, mar, água, sol e palmeiras. Com a anterior abordagem do cliente, você poderia ter retirado o nome "Bahamas" e substituir por "Jamaica" ou "Barbados", e a identidade teria funcionado normalmente, pois ela não era única, nem estava baseada em qualquer diferencial que torna-se Bahamas um destino único.

Duffy concluiu que as Bahamas necessitavam de uma identidade de marca totalmente nova, uma que não só fizesse o país se destacar de outros igualmente agradáveis destinos de férias, mas que também fosse realmente útil e prático para as mais diversas aplicações de uso.



Figura 12: Marca Bahamas.

Depois de um longo processo de pesquisa e imersão, a solução que eles desenvolveram foi um mapa estilizado com a forma, o sabor e as cores que os *designers* encontraram nas Bahamas. A coleção de várias ilhas dá pistas visuais do que já está na mente dos consumidores, formas arredondadas mostradas em uma sofisticada paleta tropical. "Nós demos marca ao país e, na verdade, as pessoas vão acabar vestindo a marca. Quando cada elemento é trabalhado em conjunto, contribui para a diferenciação para uma marca mais forte", conclui Duffy (2004). As figuras 12 e 13 mostram o resultado final.



Figura 13: Aplicações da marca Bahamas.

Por sua vez, a ideia de *branding* de Hong Kong foi explorada pela primeira vez em 1996. Nesse momento, existia muita atenção sobre a devolução de Hong Kong para a China e por isso, se procurou formas de definir o papel de Hong Kong como uma especial região administrativa da China, bem como um centro internacional de serviços financeiros, comércio, investimento, turismo, transportes e comunicações.

Várias estratégias foram pensadas, e a decisão de desenvolver a marca de Hong Kong foi finalmente tomada em 2000. O novo milênio tinha começado, o pior da crise financeira asiática

tinha passado e Hong Kong começava a desfrutar de uma nova visão de vida sob a soberania chinesa. Portanto, o momento era adequado para se desenvolver uma nova imagem para a cidade.

Assim, a Comissão de Desenvolvimento Estratégico, criada para aconselhar o Chefe do Executivo de Hong Kong, fez uma série de recomendações. Entre outras coisas, se declarou: “[...] Hong Kong precisa promover a sua posição única como uma das mais vibrantes e cosmopolitas cidades da Ásia e com uma ampla variedade de eventos internacionais.”

Para lançar uma marca de Hong Kong, foi desenvolvida uma plataforma de identidade visual e de posicionamento de marca. Várias opções para a concepção de identidade visual foram consideradas, e cinco desenhos foram selecionados e submetidos a rigorosos testes em Hong Kong, América do Norte, Austrália e Europa. Os testes demonstraram claramente que a identidade visual havia sido finalmente selecionada - a imagem de um dragão incorporando as letras HK e os caracteres chineses para Hong Kong - foi extremamente bem recebida e compreendida por ambos, Hong Kong e os grupos internacionais (ver figura 14).



Figura 14: Marca Hong Kong.



Figura 15: Marca Hong Kong.

A marca com a imagem do dragão (ver figura 15) representa a continuidade de Hong Kong, que apresenta uma forte ligação com os aspectos históricos e culturais. O fluxo de linhas do dragão também é espelhado na caligrafia chinesa. A dupla expressão da imagem do dragão - uma combinação de modernidade e antiguidade - também simboliza o encontro do Oriente e do Ocidente, que faz de Hong Kong uma cidade tão especial. Além disso, o dragão é dinâmico, sua fluidez transmite uma sensação de movimento e velocidade, reconhecendo que Hong Kong está em permanente mudança.

Talvez o mais bem-sucedido esforço de "marca" territorial seja o caso do estado de Nova Iorque, conhecido como *I Love NY* e criado por Milton Glaser em 1977, com base na campanha publicitária de Wells Rich Greene "I Love New York", desenvolvida para promover o turismo no estado de Nova York. Nessa época, a criminalidade era alta, e os cofres da cidade estavam vazios. As empresas e seus empregados estavam deixando em massa a cidade. Havia uma percepção de medo na cidade, e o turismo sofria as consequências desse temor.



Figura 16: Marca Nova Iorque.

O logotipo apresentado na figura 16 (e as muitas camisetas brancas que exibem o logotipo) tornou-se fortemente associado à cidade de Nova York. No entanto, não era esta a intenção original. Ao contrário da crença popular, o logotipo teve por objetivo a promoção do turismo estadual, e não apenas na cidade. O logotipo inclui um símbolo. Glaser utilizou um símbolo de um coração vermelho (♥) para representar a palavra "amor" na sua concepção. A utilização de um coração, como um símbolo para a palavra "amor" tem sido amplamente imitada desde então. O logotipo tornou-se uma parte da cultura pop americana. Nova York, por sua vez, vem tentando manter a sua marca com um total de quase 3.000 acusações anuais contra os imitadores da marca.

3.3 Marca: Um elemento estratégico

Ao longo da última década, o assunto marca ganhou importância e interesse inéditos. A aceleração do ritmo de competição pela abertura da economia, aliada a um consumidor mais crítico em relação ao valor entregue por produtos e serviços, evidenciaram a necessidade de diferenciais competitivos sustentáveis. Nesse cenário, as marcas podem assumir um papel decisivo.

Uma marca, segundo a definição da AMA (American Marketing Association) é “um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação deles, com o objetivo de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo e diferenciá-los da concorrência.” Para Strunck (2007), marca é um nome, normalmente representado por um desenho (logotipo e/ou símbolo) que, com o tempo, devido às experiências reais ou virtuais, objetivas ou subjetivas que a ela são relacionadas, passa a ter um valor específico. Já para Aaker (1998), uma marca sinaliza ao consumidor a origem do produto, protegendo-o dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos. Por sua vez, Neumeier (2009) apresenta o que na sua visão é uma nova definição de marca, que definitivamente não é o logotipo ou a propaganda de uma empresa. Para ele, marca é a percepção intuitiva (ou sentimento visceral) de um cliente em relação a um produto, serviço ou uma empresa, e “identidade de marca” é o conjunto de associações de marca que são prometidas aos clientes de todos os membros da organização. Quando se faz referência a uma marca, quase sempre a lembrança é de empresas, seus produtos ou serviços, mas elas são igualmente importantes para designar lugares, religiões, partidos políticos, instituições, clubes esportivos e até pessoas (Madonna, Beatles, etc.), além de uma infinidade de outras atividades humanas.

De acordo com Wheeler (2008), desde o momento em as pessoas acordam até a hora de dormir, são expostas a seis mil mensagens de marketing. Abrindo o armário de remédios, indo ao banheiro, espiando o que há dentro de um refrigerador, verificando a correspondência, estão cercadas por marcas familiares que fazem parte de suas vidas. Em todos esses casos, um profissional criativo pensou sobre a melhor forma de gerar reconhecimento para a empresa e como provocar o desejo de adquirir a marca.

Esse trabalho de construção de uma marca junto ao mercado é chamado de *branding* e será aprofundado a seguir. É a criação de uma imagem que possa ser reconhecida por todo o mercado de forma que o produto, rotulado por aquela marca, transmita confiança ao

consumidor, fazendo-o preferir o produto de “marca” do que outro produto idêntico sem marca (PICCAGLIA, 2008).

Sendo assim, o conceito de marca adotado neste trabalho será entendido por uma definição aprimorada das descrições apresentadas pelos autores citados, em que marca é uma combinação de elementos simbólicos que dão vida a uma identidade, diferenciando-a dos demais, baseada na percepção de um cliente em relação a um bem material ou imaterial e nas associações prometidas.

3.4 Estratégia: Construção de uma identidade de marca

Muito se vem discutindo sobre o papel atual das cidades no mundo contemporâneo. Nesse contexto, o foco da globalização, que por muitos anos esteve nos países, direciona-se agora para as cidades, que é onde as transformações acontecem com mais intensidade, principalmente nos grandes centros. Essa visão é compartilhada por Reyes (2007), que defende que o aumento da competitividade empresarial obriga as cidades a buscarem estratégias de ação perante o mundo globalizado, prospectando o mercado externo, visto que hoje, vender a cidade se converteu em uma das funções básicas dos governos locais e em um dos principais campos de concentração público-privado. Desse modo, a cidade deve ser concebida tal como um produto, capaz de se tornar num elemento atrativo para os residentes, para os investidores e empresas e para os turistas e visitantes (ELIZAGARATE, 2003). É por esse motivo que as *estratégias de posicionamento de marca* utilizadas para identificar e comunicar os atributos de um lugar vêm se tornando um instrumento precioso a serviço da competitividade entre as cidades.

De acordo com Guerreiro (2008), um número considerável de autores defende que os lugares, tal como os produtos e serviços, podem ser uma marca (KOTLER et al., 1999; KELLER, 1998; KILLINGBECK; TRUEMAN, 2002; HANKINSON, 2001). É graças à consciência crescente de que os lugares devem ser geridos como produtos que atuam em mercados cada vez mais competitivos que os princípios de gestão da marca têm recebido grande atenção e despertado interesse no domínio dos lugares.

Askworth e Kavartzis são citados por afirmarem que “os responsáveis pela gestão das cidades estão preparados para adotar os princípios de gestão da marca” com a convicção de que se trata da única forma de garantir a sobrevivência num ambiente tão fortemente competitivo. Entretanto, um problema evidente é o fato de que “a maioria das cidades adotam apenas parte

do processo de gestão da marca - geralmente slogans e logotipos utilizados em material de comunicação” (KAVARATZIS; ASKWORTH, 2007, p. 3).

Nessa linha, Gaio e Gouveia (2007) afirmam que as estratégias utilizadas pelas cidades para identificar e comunicar os seus atributos e valores constituem-se como um instrumento precioso a serviço da competitividade territorial, reforçando a pertinência da aplicabilidade dos pressupostos de gestão de marca às cidades. Sendo assim, o objetivo principal pretendido neste momento é revisar a bibliografia e apresentar uma reflexão acerca da utilização de estratégias de *branding* na gestão estratégica da marca das cidades, ou seja, discutir as estratégias de *branding* que possam ser aplicadas ao território ou adotadas por ele.

O termo “estratégia” utilizado aqui, vem do grego *stratègós*, (de *stratos*, "exército", e "ago", "liderança" ou "comando" tendo significado inicialmente "a arte do general") e designava o comandante militar. Estratégia significava inicialmente a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra – um esforço de guerra. Representava um meio de vencer o inimigo, um instrumento de vitória na guerra, mais tarde estendido a outros campos do relacionamento humano: político, econômico e ao contexto empresarial, mantendo em todos os seus usos a raiz semântica, qual seja, a de estabelecer caminhos.

De acordo com Whipp (2004), foram nos anos 1980 que a palavra *estratégia* entrou no vocabulário popular. Sua origem estaria relacionada à noção medieval de *estratagema*, como um artifício ou truque. Sua introdução no mundo dos negócios ocorreu simultaneamente com a questão da competitividade. Andrews (1971) define *estratégia* como a rivalidade entre companheiros para a conquista de prêmios em um jogo definido e compartilhado.

Os conceitos de estratégia são numerosos. Embora exista alguma convergência em alguns aspectos que estão na sua base, o conteúdo e os processos de formação da estratégia são objetos de abordagens muito diversas e assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. Assim, os conceitos de estratégia são multidimensionais e situacionais, e isso dificulta uma definição de consenso. Alguns exemplos: "Estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser." (LEARNED *et al*, 1965). "Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos."

(JAUCH; GLUECK, 1988). "Estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento." (PORTER, 1986). "Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa." (MARTINET, 1984).

Neste trabalho, se interpreta "estratégia" como as ações integradas adotadas pelos lugares, a fim de posicionarem-se com vantagens competitivas num mundo globalizado, aproveitando as oportunidades do mercado. Essas estratégias, além de serem criativas e inovadoras, devem ser claras para todos os participantes, bem como viáveis, conciliáveis com os recursos disponíveis, criadoras de vantagens competitivas e promotoras do envolvimento e do compromisso das pessoas implicadas.

Muitas vezes, quando se fala em estratégias de marca, na verdade se faz referência às estratégias de "posicionamento" de marca. Kotler (apud KELLER; MACHADO, 2006) define posicionamento de marca como "o ato de planejar a oferta e a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos clientes-alvo". Já Aaker (1998) vai além e diferencia "posição de marca" do "posicionamento de marca", pois afirma que a posição reflete o modo como as pessoas percebem a marca (posicionamento percebido), enquanto o posicionamento ou estratégia de posicionamento adotada pode refletir o modo como se deseja ser percebido (posicionamento percebido).

A estreita relação existente entre o posicionamento, o conceito de imagem de marca e a associação de marca é destacada por Aaker (1998), uma vez que "uma imagem de marca é um conjunto de associações, usualmente organizadas de alguma forma significativa". Entende-se por associação de marca a representação de uma imagem na mente dos consumidores (KELLER; MACHADO, 2006). Assim, a estratégia de posicionamento deve englobar não somente a criação da marca, mas sua exposição aos meios de comunicação, sua embalagem e os diversos segmentos de que a marca poderá apropriar-se, bem como representações imagéticas que ajudarão a fortalecer o elo com a mente dos consumidores.

3.4.1 Branding

É nesse universo competitivo que o conceito *branding* ganha relevância com estratégias que pensam a identificação e a comunicação das marcas. Segundo Keller e Machado (2006), de

uns tempos para cá, a palavra *branding* foi incorporada ao cotidiano das empresas brasileiras e já é, inclusive, disciplina curricular de diversas faculdades que estão conscientes da necessidade de atualização ao novo cenário empresarial e competitivo, no qual a globalização acirra a concorrência e faz com que a gestão da marca, em um sentido mais global, seja fator decisivo para a diferenciação.

Davis (2002) defende que *branding* não é simplesmente a marca de um produto ou a criação de um logo para ele, é o desenvolvimento de uma identidade única e diferenciada para este produto, serviço ou empresa que permitirá ao consumidor identificá-lo, respeitando a sua personalidade e os sentimentos que são formados na mente das pessoas em relação ao produto. Na visão de Sabino (2008), *branding* é a imagem percebida que o consumidor tem sobre um produto, serviço, empresa ou até mesmo marca. É a percepção que o consumidor tem sobre algo, podendo essa percepção ser boa ou ruim. Por isso, o gestor dessa marca tem um papel estratégico e visionário, pois cabe a ele assumir o controle dela de forma estratégica, determinando o que deve representar aos olhos do cliente – e outros públicos relevantes – e comunicando a identidade da marca de forma consistente, eficiente e efetiva (AAKER et al., 2007).

Todas as estratégias adotadas derivam de um objetivo principal, estabelecer um reconhecimento da marca e uma lembrança espontânea dela, ou seja, quanto mais um consumidor experimentar a marca por vê-la, ouvi-la ou por pensar nela, maior será a probabilidade de ela ficar fortemente em sua memória. Para isso, Keller e Machado (2006) indicam uma sequência de etapas, cada uma dependente do êxito da anterior, que envolvem o alcance de certos objetivos com clientes atuais e potenciais. São elas:

1. Assegurar a identificação da marca junto aos clientes, estabelecendo associação de marca com uma categoria específica de produto/serviço ou com a necessidade do cliente.
2. Estabelecer firmemente o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades.
3. Estimular as respostas adequadas/esperadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca.
4. Converter a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.

Essas quatro etapas se relacionam com um conjunto de perguntas fundamentais que os clientes/consumidores invariavelmente fazem sobre as marcas:

1. Quem? (identificação da marca, nome),
2. O que é? (significado da marca, o que faz/oferece?),
3. O que pensam ou sentem por aquela marca? (respostas à marca),
4. Que tipo de associação gostariam de ter? (relacionamentos com a marca).

Outros conceitos também são citados como estratégicos para estabelecer valores de marca, como, por exemplo, identificação do público-alvo, conhecimento da concorrência e estabelecimento de um conjunto de diferenciação. Definir os elementos de marca é também fundamental para o seu sucesso, por isso é importante a escolha de um nome adequado, domínios de internet, logotipos e símbolos, personagens, slogans, jingles, embalagens, etc., além de integrar todos eles num mesmo conceito. Esses elementos devem basear-se em critérios de memorabilidade, significância, atratividade, transferibilidade, adaptabilidade e proteção.

Do ponto de vista de *branding*, os programas de marketing são a principal fonte de estratégias de marca, apresentando-se como uma forma particularmente útil de pensar em como provocar respostas positivas de marca e criar ressonância para a construção de valores com base no cliente. Os autores citam o marketing *one-to-one*, de permissão e de experiência como meios potencialmente efetivos de conquistar consumidores mais envolvidos com uma marca, para isso é preciso entender antes como estes consumidores formam suas opiniões sobre a qualidade e o valor do produto.

Estabelecer lembrança de marca e uma imagem positiva dela na mente dos clientes produz estruturas de conhecimento que podem afetar a resposta do consumidor e gerar um valor de marca adequado, portanto, criar um sistema de comunicação dessa marca é fundamental para formação da imagem. No momento de criação dessa comunicação, é importante lembrar que ela se difunde por meio de comentários de amigos e vizinhos, de informações em embalagens, jornais, revistas e televisão, na maneira como o cliente é atendido, em como o produto é disponibilizado e sinalizado. Também consiste no que os amigos, parentes e colegas falam sobre uma pessoa que está usando o produto, ou seja, tudo isso são contatos do cliente com a marca. Essas informações, experiências e relacionamentos criados ao longo do tempo influenciam o relacionamento potencial entre o cliente, a marca e a empresa (KELLER e MACHADO, 2006).

Portanto, neste trabalho, se interpreta *branding* como um conjunto de estratégias de gestão, posicionamento e comunicação de marca que visam ao desenvolvimento de uma identidade única e diferenciada, que consiga estabelecer um reconhecimento da marca e uma lembrança positiva e espontânea dela na mente dos seus consumidores. O conceito de gestão faz referência às decisões que serão tomadas para o crescimento e a proteção da marca. Já o posicionamento visa a estabelecer quais mercados se mostram estratégicos para participação e como a marca deseja ser vista nesses mercados. Por fim, a comunicação se responsabiliza por divulgar a marca e fazer com que os consumidores tenham contato com seus diferenciais e com suas vantagens.

A formulação dessas estratégias leva em conta os elementos formadores da identidade de marca, os conceitos de marketing, a identificação do público-alvo e da concorrência, bem como um profundo conhecimento dos diferenciais oferecidos e do contexto em que está inserida, buscando sempre melhorar a resposta dos consumidores a fim de gerar um alto valor de marca.

3.4.2 *Branding* Territorial: As cidades como marca

A gestão dos lugares ou, num sentido mais restrito, das cidades, pode e deve apoiar-se nas técnicas tradicionais de *branding*, que já são utilizadas pelo marketing desde longo tempo. Como já foi mencionado, entender o território como uma marca – ou produto – passa a ser o desafio dessas cidades globalizadas, que necessitam desenvolver estratégias de marca apropriadas para posicionamento, gestão e comunicação de sua imagem.

De acordo com Reyes e Borba (2008), o entendimento do crescimento territorial como responsabilidade de todos e da cidade como bem comum é fundamental para o desenvolvimento social e para que todos os segmentos da cidade sintam-se fazendo parte de um projeto coletivo. Essa sociedade deve sentir-se reconhecida e representada por esse projeto, que é a construção de uma marca social coletiva no território, que deve ser significativa no sentido de que os habitantes da cidade se reconheçam nela e identifiquem-na como algo que valoriza a cultura local e que possa constituir uma identidade marcante.

Nesse sentido, o *branding* territorial (BT) vem resgatar as estratégias de gestão de marca, adaptando-as ao contexto dos lugares. Para isso busca a promoção nos públicos de

determinadas percepções, comportamentos e associações favoráveis ao alcance dos objetivos territoriais.

Além da expressão *branding* territorial, utilizada por diversos autores referenciados aqui, muitos outros relacionados vêm contribuindo para o aprofundamento deste tema e para o crescimento da área, tais como: *place branding*, *destination branding*, marketing de lugares ou marketing territorial, identidade territorial, entre outros.

O conceito *place branding* ganha rapidamente reconhecimento entre os profissionais de desenvolvimento econômico. É definido por Anholt (2003) como uma plataforma de comunicação e reforço das estratégias de desenvolvimento econômico das cidades, e como tal deve ser definido por suas prioridades para o desenvolvimento e pelo que diferencia a sua comunidade. Envolve turismo, pessoas, marcas de exportação, cultura e patrimônio, política internacional e doméstica; investimento e imigração.

Porque o turismo se relaciona diretamente com a promoção dos lugares, Henning (2009) apresenta uma definição que tenta ajudar na diferenciação entre *place branding* e a promoção do turismo, que é apenas um dos componentes de uma cidade, nação ou região. Para se fazer a gestão da marca de uma determinada localidade, é fundamental conhecer outros atributos que determinam o seu sucesso e o que a faz alcançar a sua reputação.

Se *place branding* é uma plataforma de comunicação e estratégia, pode-se considerar que em nada se diferencia de *branding* territorial. Assim, a expressão *branding* territorial, utilizada nesta pesquisa, não só é uma derivação do inglês *place branding*, como também se constitui como similar, tendo por objetivo a construção e a divulgação das localidades como marcas, sejam estas cidades, regiões ou países.

Na prática, os dois conceitos defendem as mesmas teorias ou, pelo menos, visões muito próximas, apenas se distinguindo na nomenclatura. Em ambos os casos, as ferramentas de *branding* constituem-se como um elemento fundamental a serviço da competitividade entre essas localidades. O trabalho do *branding* nesse caso é construir a marca e gerenciar a imagem dos lugares, a fim de que se atraia investimento externo, turistas, fama e até mesmo eventos internacionais, como a Copa do Mundo, as Olimpíadas e a Fórmula 1.

Funcionalidade e valor agregado são duas das características mais importantes que os lugares necessitam para desenvolver suas próprias marcas. Enquanto a funcionalidade está

ligada a aspectos tangíveis de uma localidade, o valor está representado pelos aspectos intangíveis de um lugar, como cultura, história, costumes e pessoas. As experiências definem se uma marca terá sucesso ou não. O mesmo acontece com os lugares. Se as pessoas têm uma determinada experiência, seja esta positiva ou negativa, com um lugar, elas comunicam e divulgam. O *branding* territorial ocorre quando um público fala para outro, quando uma população inteira é estimulada a tornar-se porta-voz dos valores e qualidades de sua nação.

A marca de uma cidade, como princípio caracterizador e definidor da sua identidade, compreende elementos como o patrimônio histórico e cultural, a cultura e a qualidade de vida (Elizagarate, 2003) que, por si só, constituem importantes fatores impulsionadores e propiciadores de uma identidade.

Se a preocupação com a diferenciação de produtos pelo uso de marcas existe há tempos, desde o final do século XIX (Wheeler, 2003), seu uso pela indústria turística ainda é incipiente. A própria indústria do turismo é recente: embora tenha se consolidado nos países desenvolvidos após a Segunda Guerra Mundial, com os avanços na aviação comercial e na navegação marítima, somente nos anos 1980 e 1990, com o avanço da globalização, é que a competitividade acirrou-se entre os destinos. Surgem então, a partir da ampliação de ofertas e da paridade entre produtos, as necessidades de diferenciação e desenvolvimento de marcas associadas a destinos turísticos.

Nesse contexto, o conceito *destination branding* (DB) se apresenta como um vertente do *branding* territorial com foco exclusivamente no turismo e na valorização do território como atrativo turístico (MORGAN et al., 2007). Sendo uma vertente, ele é mais restritivo e será utilizado aqui nessa perspectiva. No entanto, o conceito de BT é mais amplo e acredita-se que sirva de conceito base.

A questão da paridade de produtos no turismo se refere ao fato de muitos destinos oferecerem bons serviços, instalações e atributos. Muitos destinos dizem ter águas azuis, sol, um povo amigável, excelentes *resorts*, hotéis e atrações, além de possuírem uma cultura única e uma preocupação inigualável em atender bem seus clientes (MORGAN et al., 2002). Dessa forma, se os benefícios são os mesmos, o consumidor passa a escolher com base naquele que lhe oferece sacrifícios menos onerosos (destinos mais acessíveis e mais baratos).

Disponer de serviços, instalações e atributos é imprescindível para a competitividade do destino, porém a partir do momento em que muitos oferecem a mesma coisa, isso passa a ser pré-requisito e não diferencial, visto que o turista busca lugares fora do comum, que lhe ofereçam prazeres intensos, seja em escala diferente, seja envolvendo sentidos diferentes do habitual. Cabe salientar que é preciso trabalhar a percepção do consumidor de que o destino oferece algo especial. Só assim ele pode se destacar no mercado, ocupando um espaço na disputada mente do consumidor, que lhe garanta não só estar no seleto rol de destinos lembrados, mas, principalmente, ser capaz de estabelecer uma relação emocional com o consumidor a ponto de se tornar o destino escolhido.

Como o turista não pode “experimentar” o destino antes de comprar, os atributos do “produto” são de difícil verificação e comparação, pois a escolha de um destino turístico envolve riscos elevados: dispêndio financeiro, de tempo (recurso cada vez mais escasso) e expectativas de satisfação de necessidades psicológicas, como recompensa por um período de trabalho, busca de status, de autoexpressão e de envolvimento social (SWARBROOKE; HORNER, 2002). Além disso, não há “devolução do produto”: férias frustradas são férias perdidas.

O *branding* de um destino envolve captar os elementos distintivos do destino na marca e comunicar estes elementos por meio dos componentes da marca: identidade, essência, personalidade, imagem, caráter e cultura (KAPLANIDOU; VOGT, 2003). “O DB irá trabalhar com o modo com que os consumidores perceberão o destino em suas mentes”, usando isso para criar uma conexão emocional com o consumidor. Uma vez que atributos são facilmente igualáveis, os destinos devem buscar novas bases de competição. *Destination branding* se propõe a levar a competição no turismo para o terreno da notoriedade e do vínculo emocional (BRANISSO, 2005).

Se o *destination branding* tem um foco direto no turismo, já o marketing de lugares é a vertente do *branding* territorial que se ocupa da criação de valor em uma cidade, estado ou nação. Sob a perspectiva do planejamento de marketing de lugares, a atratividade do lugar é um ativo a ser gerenciado, tanto pela ótica de produção e exportação, quanto pela de investimentos externos e do turismo (KOTLER; REIDER; HEIN, 1993; KOTLER; GERTNER, 2002; LODGE, 2002; GNOTH, 2002; CURTIS, 2001). O lugar deve ser atraente tanto para turistas quanto para empresas, investidores e profissionais, bem como sua imagem deve refletir positivamente na imagem de produtos daí procedentes. Portanto, o planejamento de marketing de um lugar deve contemplar compradores, sejam, exportadores, investidores, empresas, moradores e visitantes.

Porque a imagem do lugar como cidade para se morar afeta a imagem do lugar como polo de investimento, bem como a imagem do lugar como destino turístico, deve haver coerência de objetivos na atração dos compradores. Para isso, Kotler et al. (2004) sugerem quatro ações estratégicas de desenvolvimento do marketing de lugares que são: marketing de imagem, de atrações, de infraestrutura e de pessoas.

O marketing de imagem deve projetar uma imagem forte e substancial para atrair potenciais compradores, pois sem uma imagem original e diferente, um lugar potencialmente atraente pode passar despercebido em meio ao vasto mercado de lugares disponíveis. Um slogan criativo e crível é importante nesse momento. Mas melhorar uma imagem, por si só, não é suficiente para melhorar a atratividade fundamental de um lugar, é preciso investir em atrações específicas. Alguns têm a sorte de contar com atrações naturais, outros se beneficiam de um notável patrimônio histórico ou abrigam edifícios famosos mundialmente, mas independente do tipo de atrações que possuam, é preciso tê-las como um forte atrativo.

Além das atrações, é importante uma infraestrutura eficaz. Ruas e rodovias, ferrovias, aeroportos e redes de telecomunicações são as melhorias mais frequentes em infraestrutura, mas outras já se fazem necessárias, como as tecnologias da informação, portos, comércios, parques científicos, geração e distribuição de eletricidade e aquecimento, instalações e fornecimento de água, etc. A quarta estratégia de marketing apresentada por Kotler et al. é a promoção do povo daquele lugar, destacando o que de melhor essas pessoas têm a oferecer. Para isso, pode-se dar destaque a pessoas famosas, líderes entusiasmados, pessoas competentes ou com perfil empreendedor e até pessoas que se mudaram para o referido lugar.

Os participantes dessas ações devem ser tanto do setor público como do privado. Os participantes do setor público vão desde o prefeito até os departamentos de turismo, desenvolvimento e planejamento urbano. Na esfera privada, é importante envolver os cidadãos, empresas, instituições financeiras, agências de viagens, arquitetos, empresas de transporte, mídia, entre outros.

Como foi explicado, essas ações estratégicas propostas por Kotler ajudam a definir a imagem de um lugar e, por isso, fortalecem o conceito de identidade territorial abordado aqui, visto que as identidades ligadas ao lugar tornaram-se mais importantes em um mundo onde diminuem as barreiras espaciais para a troca, para o movimento e para a comunicação, conforme observa Harvey (1993). É neste sentido que, desde os anos 80 do século XX, as cidades

têm direcionado os seus esforços para afirmar e reforçar a sua identidade, baseando-se, para tal, na análise das condicionantes do mercado, isto é, em aspectos como a qualidade de vida e responsabilidade ambiental, desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação, economia das cidades, ativos físicos, entre outros, de modo a potencializar e promover as suas principais características, ou seja, as características visíveis e efetivas (MOREIRA E SILVA, 2008 apud KOTLER et al., 1999; JOANCHIMSTHALER e AAKER, 1997; ELIZAGARATE, 2003).

São diversos os elementos que ajudam a projetar essa identidade territorial, podem-se apontar alguns: a arquitetura, os monumentos, a história, o mobiliário urbano, os fatos políticos, a religiosidade, as vestimentas, os símbolos gráficos, os aspectos culturais e artísticos, etc. Além desses elementos elencados, são os aspectos sociais e humanos de cada sociedade que dão vida e um caráter dinâmico para essas identidades, pois de acordo com Maffesoli (2006), cada sociedade vive e se organiza por meio dos reencontros, das situações, das experiências no seio dos diversos grupos a que pertence cada indivíduo, em que os diferentes círculos que a compõem se ajustam uns aos outros, e não valem senão enquanto ligados. A formação de grupos privilegiaria a função emocional e os mecanismos de identificação e de participação que lhe são subsequentes.

Como se pode notar, as identidades territoriais são formadas por um vasto número de elementos, que, mesclados, dão origem à imagem de um determinado lugar. É a partir desses aspectos que as estratégias de *branding* territorial trabalham. Após um profundo exercício de pesquisa e interpretação de dados, chegar-se-á a uma imagem válida, crível, simples, apelativa e diferenciada, que seja capaz de promover os atrativos e as expectativas do público (GAIO, 2007).

Depois de fazer uma revisão dos diferentes conceitos e autores que discorrem sobre os temas tratados aqui, optou-se por definir *branding* territorial como um conjunto de estratégias em gestão, posicionamento e comunicação da imagem de um lugar, com base no entendimento do território como uma marca, ou como um produto. Essas estratégias estão a serviço da competitividade entre as localidades, promovendo comportamentos e associações favoráveis ao alcance dos objetivos territoriais nos diferentes públicos envolvidos. Assim, são essas estratégias territoriais que irão fortalecer uma identidade única, substancial e representativa, permitindo o desenvolvimento econômico das cidades e atraindo investimento externo, visitantes e visibilidade internacional. Por fim, o objetivo do BT é a transformação desses lugares em destinos preferenciais para turistas, executivos, empreendedores e fundamentalmente, em

lugares de extremo valor para seus cidadãos, gerando sustentabilidade ambiental, social e econômica.

Na visão de Killingbeck e Trueman (2002), que seguem a linha de raciocínio de Keller e Machado, o conjunto de estratégias de *branding* territorial parte da necessidade de se encontrar respostas para questões, como: - Onde se está atualmente? - Onde se quer chegar? - Como se pode chegar lá? Esses autores sugerem sistematizar um ciclo do Processo de Gestão de Marcas Territoriais em seis etapas sequenciais, partindo da Definição das Pretensões Territoriais – Diagnóstico de Situação – Formulação Estratégica – Engenharia Comunicacional – Implementação – Controle e Retroalimentação – sempre retornando ao início do ciclo. Os objetivos desse processo visam a promover a autoimagem e o sentimento de pertencimento à cidade do público interno, potencializar dinamismo e empreendedorismo, desenvolver capital relacional, favorecer *co-branding* por meio da extensão a produtos e *clusters*, captar investimento externo e atrair visitantes, ou seja, competitividade territorial.

Com o avançar do texto, foram levantadas uma série de estratégias, ações e questões que devem ser respondidas ao longo do processo. Resumidamente quatro pontos se destacam: a necessidade de assegurar a identificação da marca junto aos clientes; estabelecer o significado da marca na mente dos clientes, ligando um conjunto de associações de marca tangíveis e intangíveis com determinadas propriedades; estimular as respostas adequadas de clientes/consumidores a essa identificação e significado de marca; e converter a resposta de marca em um relacionamento de fidelidade intenso entre os clientes e a marca.

Para estruturar esses pontos, as questões apresentadas podem auxiliar na definição de estratégias de marca que são utilizadas pelas cidades, ou demais territórios. Essas questões buscam entender com profundidade o contexto do lugar escolhido e traçar alternativas de ação, por isso é importante conhecer os diferenciais que o lugar oferece, bem como seus concorrentes, seus atrativos, sua história, seus objetivos futuros, o envolvimento das pessoas, etc. Além desses fatores, sente-se a necessidade de trabalhar a forma como os consumidores perceberão o destino em suas mentes, usando isso para criar uma conexão emocional com o consumidor, levando a competição no turismo para o terreno da notoriedade e do vínculo emocional.

3.5 *Design* Estratégico como Metodologia

O desenvolvimento desta pesquisa projetual foi construído com base nos processos de *design*, fazendo uso, quando necessário, das metodologias e ferramentas de que o *design* estratégico dispõe.

De acordo com Fascioni (2007), *design* é uma palavra com um significado tão complexo e polêmico, que em todo congresso ou seminário acadêmico sempre há pelo menos um artigo discorrendo sobre o assunto. Mesmo assim, ainda não se conseguiu chegar a um termo que o traduzisse satisfatoriamente para o português, obrigando o uso da palavra original em inglês. Para Flusser (2007), o termo *design* significa não apenas *intencionar*, mas também esboçar com sucesso a simulação de algo sobre o qual se possui um conjunto de intenções.

Esse conjunto de intenções, pretensões ou até mesmo desejos, também referenciados como diretrizes, ideias ou concepções, são muitas vezes os elementos que dão forma e significado aos *projetos de design*. Um projeto de *design* é um processo de resolução de problemas que parte de uma necessidade existente ou futura, mas que nem sempre se apresenta de forma clara e objetiva, especialmente quando se espera um determinado grau de inovação.

Os processos de *design* são atividades projetuais focadas no desenvolvimento de conhecimentos e estratégias para a solução de problemas de *design*, utilizando metodologias e instrumentos que estão fundamentados na construção de diversos modelos, que visam à construção de novas ideias. Para Scaletsky (2008), os problemas de *design* são mal-estruturados, pois no início são relativamente vagos, imprecisos e carregados de contradições, mas, à medida que o processo de resolução do problema avança, ele é reestruturado e melhor especificado.

Esses processos têm como referência estudos em *design* estratégico, que, segundo Meroni (2008), é uma área de pesquisa projetual relacionada ao sistema-produto, que se apropria de diversas outras áreas do conhecimento para obter respostas inovadoras a necessidades específicas. A expressão sistema-produto se entende pela integração de produtos, serviços, experiências e estratégias de comunicação orientadas ao desenvolvimento de soluções, em que qualquer ator ou rede de atores está inserido, utilizando-se para obter resultados estratégicos específicos e coerentes com as necessidades do cliente e do contexto. A novidade é que esta ligação é agora concebida e projetada desde o início do processo, de acordo com uma

estratégia de otimização e integração (MONT, 2000). Na mesma direção, Magalhães (1995) entende *design* estratégico como uma forma de atuação do profissional, direcionada para a gestão do *design* nas empresas, ou seja, ocupando-se da orientação da política do *design*, apoiado por análises de fatores internos e externos às empresas, em um nível hierárquico mais alto, desde as primeiras fases do desenvolvimento de projetos. Assim, o *design* estratégico se materializa, quando o importante é desenvolver o produto certo – *eficácia do processo de design* – e não somente desenvolver corretamente o produto – *eficiência no processo de design*. Portanto, as características do *design* eficaz são a antecipação dos problemas e a ênfase nas oportunidades, fundamentadas nas necessidades do usuário e na situação da concorrência.

Mallick (2000) define o *design* estratégico como um plano de ação para obter vantagem competitiva por meio do produto de *design*, do *design* de novos produtos ou por intermédio do desempenho superior aos concorrentes, no tocante à satisfação das necessidades do mercado existente.

Com base nas ideias apresentadas por Celaschi e Deserti (2007), pode-se dizer que o *design* estratégico apresenta uma visão holística para o desenvolvimento de produtos, constituindo importante elemento articulador entre as diferentes interfaces tangíveis e intangíveis de produtos e serviços, dentro e fora da empresa.

Tendo como foco promover a integração entre empresa/*design*/sistema-produto e consumidor e buscando contemplar a produção bem-sucedida de bens e serviços em uma sociedade permeada por sentimentos ambíguos e cenários metamórficos, o *design* estratégico utiliza como recurso norteador o metaprojeto e seus múltiplos desdobramentos, que promovem, segundo os autores supracitados, um pensamento ainda mais complexo que as reflexões promovidas pelo *briefing* (projeto). Entende-se aqui por metaprojeto toda as etapas que antecedem o momento de criação, como definição do *briefing*, realização de pesquisas, análise de dados, construção de *visions*, cenários, etc.

Parte fundamental no desenvolvimento de produtos e serviços, o projeto pode ser definido, de acordo com Celaschi e Deserti (2007), como “o meio pelo qual se organizam os fatores que concorrem para obtenção de um resultado, antecipando o processo e simulando outros resultados que possam produzir-se para melhor examinar e prever dificuldades e problemas.” Nesse sentido, entende-se projeto como uma ação intencional e planejada que visa à execução futura de uma ideia, e que pode ser sintetizada em cinco fases, como apontam

Celaschi e Deserti (2007): 1) identificação da realidade; 2) construção de modelo sintetizando a realidade; 3) manipulação de modelo visando ao resultado final; 4) levantamento de prós e contras pela simulação do processo; 5) a própria realização do processo simulado. Com base neste conjunto de atividades correlatas o *designer* poderia, por meio extremamente controlado, organizar e sistematizar o projeto, buscando o melhor resultado para sua situação-problema.

Em se considerando que o metaprojeto constitui um olhar crítico-reflexivo sobre e para além do projeto, visto que a problematização se dá ainda sobre etapas que envolvem os recursos materiais, tecnológicos, estéticos, econômicos, humanos e estruturais e os de comunicação das organizações, bem como as relações dessas organizações com o mercado e consumidores, percebe-se que este instrumento oportuniza um olhar estratégico para o desenvolvimento de produtos, configurando uma resposta a valores que permeiam o próprio consumo de bens em uma sociedade consumista. É importante lembrar que nessa sociedade, o consumo de produtos é impulsionado pelas significações e valores intangíveis que o bem produz no sujeito que o compra, superando a dialética forma/função.

Sob essa perspectiva, o *design* estratégico representa um avanço significativo dentro das organizações, articulando questões/soluções relativas à significação impalpável de um produto (tais como identidade, marca, *status*, serviços oferecidos e experiências proporcionadas) com as questões/soluções concretas (forma, funcionalidade, produção). Nesse entendimento, o *design* estratégico pode tanto apresentar soluções para as etapas do projeto como para as estruturas internas das organizações, suas relações com o ambiente externo e consumidores, em um constante realinhamento das significações produzidas pelos bens, serviços e experiências.

Neste modo de perceber/fazer *design*, ou seja, a partir do *design* estratégico que pensa para além do produto, agregando comunicação, serviços e experiências, as relações estabelecidas com o consumidor são importantes referenciais no desenvolvimento de novos *designs*, pois oportunizam um filtro e indicador de tendências, antecipando os desejos e anseios de consumo. Outrossim, o *design* estratégico pode ser entendido ainda como um facilitador que modifica estruturas, valores, formas e conceitos diante das mudanças sociais e econômicas e pelas possibilidades geradas da visão das características tangíveis/intangíveis de um produto, que atuam no emocional dos consumidores.

Em meio à sociedade de consumo, os produtos nos ajudam muito incisivamente a comunicar algo aos demais, em uma intensa rede de simbologias e significações, tão mutantes

quanto passageiras. Com base nessas definições, o *design* estratégico está relacionado ao futuro dos negócios de uma instituição, em que as características de incerteza do mercado e as mudanças do comportamento do consumidor demandam previsões e respostas rápidas às mudanças ambientais. Segundo Teixeira (2005), ao antecipar possíveis e prováveis cenários, o *design* estratégico atua como um componente fundamental para o incremento da competitividade.

Em concordância com as opiniões dos autores mencionados e partindo do princípio de que os projetos de *design* estratégico não são obras exclusivas da criatividade dos *designers*, é importante que todos os profissionais envolvidos conheçam em profundidade metodologias e instrumentos de que o *design* estratégico faz uso, para que possam se apropriar deles e utilizá-los de acordo com as necessidades e particularidades de cada projeto. Para exemplificar, citam-se alguns métodos e instrumentos que já foram incorporados pelo *design* estratégico e por diversos *designers* em atividade, hodiernamente, por exemplo, *Briefing*, *Brainstorm*, Mapas Conceituais, *Moodboards*, Pesquisa Contextual e *Blue Sky*, *Storyboards*, Análise SWOT, Gráfico de Polaridades, Construção de Cenários e *Workshops*, entre outros. A seguir se fará uma breve apresentação de cada um dos métodos e instrumentos citados.

Briefing – Em seu termo mais simples, *briefing* significa a passagem de informação de uma pessoa para outra. O *briefing* é um conjunto de informações, uma coleta de dados passadas para o desenvolvimento de um trabalho, é como mapear o problema, e com estas pistas, ter ideias para criar soluções (SAMPAIO, 2003).

Brainstorm (ou tempestade de ideias) - É uma dinâmica de grupo desenvolvida para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo - criatividade em equipe – colocando-a a serviço de objetivos pré-determinados. A técnica de *brainstorm* propõe que um grupo de pessoas se reúna e se utilize das diferenças em seus pensamentos e ideias para que possa chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade, gerando assim ideias inovadoras que levem o projeto adiante (OSBORN, 1953).

Mapas Conceituais – Segundo Joseph D. Novak, mapas conceituais são ferramentas gráficas para organizar e representar conceitos e seus vínculos ou relações. Para Novak (2006), esta forma de observar e organizar o conhecimento existente abre espaço para a criação de novos conhecimentos. Mapas conceituais podem, assim, funcionar como um suporte não

somente para representar elementos pesquisados nas primeiras etapas do projeto como funcionar como alavanca para a geração de idéias. (SCALETSKY, 2008).

Moodboards – São montagens de imagens e, menos frequentemente, objetos, usados para ajudar a análise, a criatividade e o desenvolvimento de ideias na atividade de projeto. Esta síntese de imagens agrupadas é muitas vezes mais bem sucedida que as imagens figurativas que podem causar fortes interpretações literais. Como tendem a ser puramente visual, os *moodboards* transcendem restrições linguísticas, tendo uma função importante no desenvolvimento da habilidade do projetista para articular seu pensamento (GARNER, MCDONAGH-PHILP, 2001).

Pesquisa Contextual – Pesquisa na qual o *designer* busca elementos ligados diretamente ao problema de projeto que está tentando “solucionar”, como, por exemplo, materiais, especificações técnicas ou pesquisas de mercado. (SCALETSKY, 2008).

Pesquisa Blue Sky - É um tipo de pesquisa metaprojetual que investiga exemplos e estímulos em diferentes formatos a fim de que, por transferências por meio de raciocínios analógicos, se obtenham indicativos do que poderão ser cenários para a construção de respostas a um problema de *design*. Essa pesquisa olha principalmente para setores muito distantes do problema a resolver, estimulando processos chamados de *cross-fertilization*, que procuram favorecer a intuição dos projetistas (SCALETSKY, 2008).

Storyboards – São organizadores gráficos, tais como uma série de ilustrações ou imagens arranjadas em sequência com o propósito de pré-visualizar uma ação ou acontecimento. De acordo com McQuaid et al (2003) é possível identificar três pontos importantes utilizando *storyboards*: 1) Os componentes básicos do sistema e como eles interagem um com o outro. 2) Como as pessoas interagem com os componentes básicos? 3) Que informações devem estar no foco dos clientes, e quais pode ficar na periferia?

Análise SWOT - Estrutura organizada com base em duas dimensões: a posição competitiva das unidades de negócio da empresa (seus pontos fortes e fracos quanto a recursos em relação aos dos concorrentes) e o estado do ambiente externo (oportunidades e ameaças ambientais), em que as empresas podem ser classificadas segundo um *status* competitivo de forte, médio e fraco, podendo o ambiente das unidades de negócio da empresa conter ameaças críticas, ameaças e oportunidades moderadas e oportunidades abundantes. Com base nessa

estrutura, os autores montam uma tabela em que cada quadrante desses pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades são preenchidos com informações reais do objeto de estudo que está sendo analisado, criando a possibilidade de discutir relações entre todos os quadrantes, que no texto são apresentados como compartimentos (PARNELL et al, 2000).

Gráfico de Polaridades – É uma estrutura de dados definida por opostos interdependentes, segundo Oswald (2009). A gestão de polaridades implica passagem do foco de um polo com o problema para o outro polo com a solução, valorizando, assim, um ou ambos os polos. Uma boa gestão de polaridade obtém o melhor dos dois polos, evitando os limites de cada um. Por sua vez, um mapa de polaridades identifica as vantagens e desvantagens de cada polo. Os passos na criação dos mapas de polaridades sugeridos por Welp, resumem-se em duas etapas: 1. Identificação de uma polaridade fundamental, dando nome aos polos e escrevendo-os no mapa; 2. Desenvolvimento de um *brainstorm* para o conteúdo de cada quadrante formado pela oposição de polos.

Cenários – A função dos cenários é visualizar o futuro desvendando um futuro profundamente desejado, de forma a antecipar mudanças e manter conversações estratégicas contínuas, explica Heijden (2004). Desse modo, a análise de cenários segue basicamente os seguintes princípios: partir da plataforma da “visão consensual” existente na organização; reconhecer a incerteza e a complexidade na situação dos negócios; ampliar a visão com a introdução de novos conhecimentos de dentro e de fora da organização; e prover estrutura para visões ambientais aparentemente não relacionadas.

Workshops - São sessões contínuas ou intermitentes de projeto, orientadas para a geração de *concepts* sobre a base de um *briefing* de projeto, em que a lógica principal é a criação de uma competição entre indivíduos ou grupos de projetistas que trabalham de forma independente ou complementar na geração de novas soluções de oferta. São organizados para gerar ambientes construtivos, sendo uma espécie de laboratórios projetuais essenciais para a geração de ideias e conceitos, sendo capaz de concentrar, intensamente sobre o projeto, equipes de pesquisa e um grande grupo de *designers* convidados.

Segundo Cautela (2007), os principais objetivos de um *workshop* estão relacionados com a geração de novas soluções de ofertas que satisfaçam as mudanças que acontecem no mercado e áreas competitivas, bem como no enriquecimento do conteúdo de um serviço, de uma experiência, de um produto ou de uma tecnologia já existente.

Pela liberdade que caracteriza um projeto de *design*, não existe uma sequência fixa de utilização, nem mesmo a garantia de que todos esses instrumentos relacionados serão utilizados no decorrer do processo. O importante é conhecer as potencialidades que cada um deles oferece e aplicá-los quando for conveniente.

Dentro dessa visão de sistema-produto, o aspecto de identidade de marca e suas estratégias são elementos essenciais porque representam “atributos” dos produtos e dos serviços oferecidos. De acordo com Deserti (2008), a marca é capaz de orientar significativamente a direção dos projetos de produtos, no sentido de que suas características devem ser coerentes com a imagem da marca e devem reforçá-la na percepção do consumidor. Quando se interpreta o território como um produto, a identidade dessa marca de um lugar tem uma função informativa no contato com o consumidor, permitindo-lhe reconhecer imediatamente o tipo de “produto”, economizando em termos cognitivos e temporais.

Esta identidade de marca territorial, interpretada nos seus valores mais profundos, é a entidade mais abrangente no âmbito das dimensões do sistema-produto. No momento em que inicia a representar não apenas o valor de uso, mas também aquele valor simbólico do produto, ou seja, a marca torna-se espelho da imagem do produto junto ao consumidor e, logo depois, de quem o lançou no mercado.

Transcendendo a função informativa, a identidade torna-se um recurso dos lugares, dotado de um valor autônomo (imagem da marca) que pode ser guardado e trocado, o que a transforma por sua vez em mercadoria. Esse processo inicia-se de forma evolutiva, mediante a progressiva sobreposição e/ou substituição da identidade do produto com a identidade da marca.

4 MÉTODO

Conforme se vê, o aumento da competitividade empresarial obriga as cidades a buscarem estratégias de ação perante o mundo globalizado, visto que atualmente, a promoção da cidade se converteu em uma das funções básicas dos governos locais e em um dos principais campos de concentração público-privado. Portanto, pode-se considerar que a cidade de Santo Ângelo está inserida nesse contexto, pois vem promovendo uma série de ações estratégicas para promoção e valorização de seu território.

São ações em rede que promovem a integração de uma série de entidades público-privadas, como, por exemplo, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a Associação Comercial (CDL - Clube de Dirigentes Lojistas), o poder público local (Prefeitura Municipal e Secretarias) e a comunidade santo-angelense (moradores). Assim, esta pesquisa tem como objetivo a experimentação de ações e estratégias promovidas por estes grupos representativos, cujo intuito é a projeção do município de Santo Ângelo como polo regional e como referência da identidade missioneira.

4.1 Definição da Estratégia da Pesquisa

Para realizar esta pesquisa, de cunho qualitativo, desenvolveu-se uma experimentação sobre o objeto de estudo escolhido: a cidade de Santo Ângelo. Para o desenvolvimento desta experimentação foram envolvidos os principais responsáveis pelas ações promovidas no território. Neste caso, o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), O CDL de Santo Ângelo (Clube de Dirigentes Lojistas), o poder público (Prefeitura Municipal) e a comunidade santo-angelense (moradores locais).

Conforme mostra a figura 17, a pesquisa é estruturada em cinco momentos: análise bibliográfica, coleta de dados, experimentação pelo *design*, apresentação e discussão dos resultados com os representantes locais e, por fim, a teorização dos resultados obtidos que concluiu o trabalho.

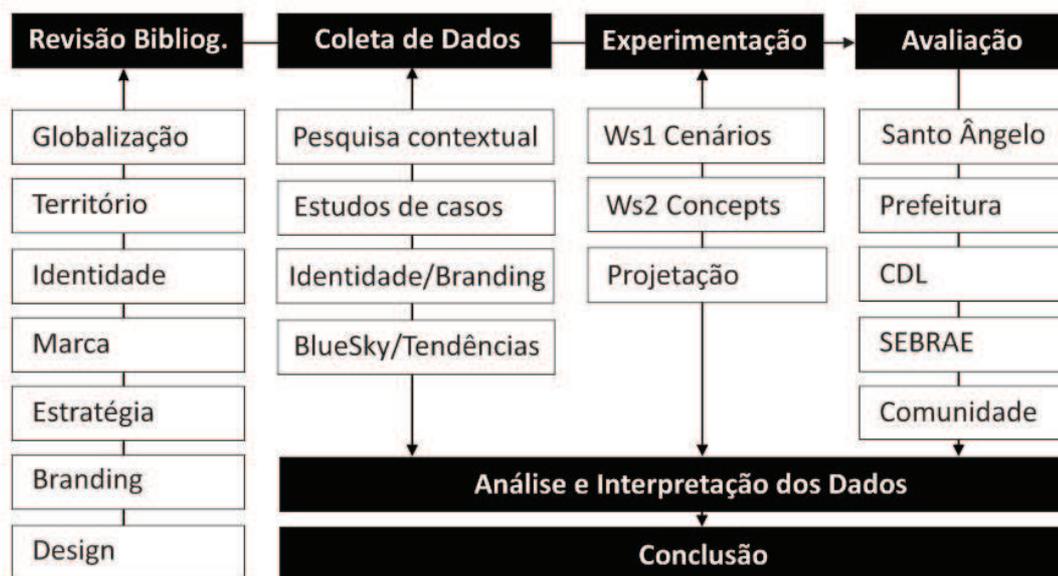


Figura 17: Síntese da estrutura de pesquisa deste trabalho. Fonte: Autor.

4.2 Definição da Coleta de Dados

Partindo dos conceitos desenvolvidos na plataforma teórica, inicia-se o processo de coleta de dados, que foi dividido em quatro momentos:

A. Pesquisa Contextual

O referencial teórico defende que a construção de uma identidade territorial está alicerçada em elementos, como arquitetura, monumentos, indumentárias, fatores históricos, mobiliário urbano, acontecimentos políticos, religiosidade, símbolos gráficos, aspectos culturais e artísticos, além dos elementos sociais e humanos. Com base nessas teorias, realizou-se uma pesquisa contextual com os atores e agentes locais de Santo Ângelo, investigando os elementos materiais e imateriais do território, tentando esclarecer quais são os fatores determinantes para a formação de sua identidade territorial.

Essa pesquisa colheu informações *in loco* para, além de verificar as condições reais, dar suporte projetual para o processo de experimentação proposto aqui. Ela foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental e imagética, organizada com fundamento nos conceitos anteriormente discutidos. São entrevistas e conversas informais com pessoas-chave para o projeto, tais como o Secretário Municipal da Indústria e Comércio (SMIC), Secretária Municipal do Turismo e Esporte (SMTE), Produtor de Turismo da SMTE, Agente do

Patrimônio Municipal, Vice-presidente do CDL, comerciantes e público da área. Além do roteiro prévio de perguntas, teve-se a liberdade de acrescentar novas questões durante os encontros, permitindo o acréscimo de informações não pré-estabelecidas.

Além das entrevistas, foram feitos levantamentos fotográficos da área em questão com foco nos elementos pertinentes à experimentação: identidade visual existente, fachadas e mobiliário urbano. O levantamento fotográfico buscou captar a atmosfera do território, que características principais se sobressaem e também fazer *links* possíveis para estímulo ao projeto. Foram recolhidos materiais gráficos informativos e publicitários, como *folders*, guias e jornais. Foi também realizada uma pesquisa bibliográfica diversa sobre Santo Ângelo e as Missões.

As informações recolhidas são dados qualitativos com base nos procedimentos acima descritos. Os objetivos buscaram fundamentar elementos que caracterizam esse território, como marcos imateriais, materiais, pontos fortes e fracos, a partir dos elementos relacionados na figura 18.

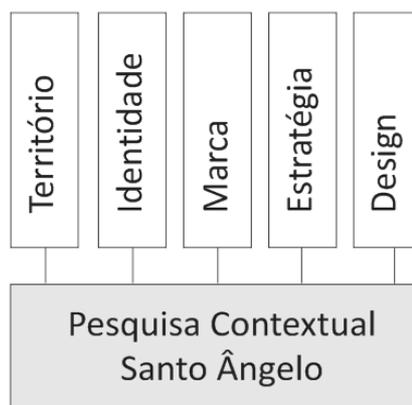


Figura 18: Tópicos abordados na pesquisa contextual.

B. Pesquisa de Estudos de Casos

Partindo também dos conceitos teóricos apresentados na figura 19 - território, identidade, marca, estratégia e *design* – efetuou-se, na sequência, uma pesquisa de estudos de casos com referências territoriais que abordaram esses conceitos, permitindo um cruzamento com os dados coletados na pesquisa contextual. A escolha das referências se deu por meio de uma análise de materiais recolhidos referentes a casos de reconhecido êxito internacional, como pode ser visto nas localidades de Barcelona, Dubai, Amsterdam, Londres, Melbourne, Buenos Aires, Verona, São Paulo, Rio de Janeiro e Vale dos Vinhedos. Definiu-se, nesta fase, que fatores

de identificação e reconhecimento são considerados estratégicos para a promoção de um território. Isso aconteceu pelo grau de incidência, constatado nos casos analisados, e que projetos poderiam ser adotados como referência para Santo Ângelo.



Figura 19: Tópicos abordados nos estudos de caso.

C. Pesquisa em Identidades e Estratégias de Marca

O tema “identidade” é o conceito norteador desta experimentação. Conforme afirma Castells (2000) e usado como referência na revisão bibliográfica deste trabalho, toda e qualquer identidade é construída. Tomando esta afirmação como verdade, é preciso compreender como se dá esse processo de construção da identidade no objeto de estudo deste trabalho. Para isso, analisaram-se referências coletadas na internet, em livros e artigos especializados, sobre processos de construção de identidades territoriais, bem como ações estratégicas para a promoção e divulgação dessa identidade.

D. Pesquisa de Tendências ou *BlueSky*:

Com o intuito de coletar estímulos para enriquecer o processo de experimentação proposto aqui, faz-se uma ampla busca de referências externas aos temas abordados até o momento. Esse tipo de pesquisa tem por finalidade proporcionar exemplos e estímulos em diferentes formatos, a fim de, por transferências através de raciocínios analógicos, obter indicativos do que poderão ser cenários para a construção de respostas aos objetivos deste trabalho.

4.3 Definição da Experimentação

Esses dados alimentaram a fase de experimentação seguinte. Esta etapa de experimentação, baseada na metodologia do *design* estratégico, aconteceu em quatro momentos distintos e sequenciais:

1. Primeiro *Workshop* para Geração de Cenários.

A geração de cenários e o lançamento de *concepts* foram construídos em dois *workshops* desenvolvidos em sequência, ou seja, os dados coletados nas pesquisas realizadas serviram de referência para a realização de um primeiro *workshop* que teve como objetivo a criação de cenários para o objeto de estudo deste trabalho.

A metodologia de *workshop* empregada é apresentada no item 3.5 desta dissertação. Foi realizado com alunos do curso de Graduação em Design e do curso de Especialização em Design Estratégico da Escola de Design Unisinos. Os participantes foram divididos em grupos de quatro ou cinco pessoas. Na abertura dos trabalhos, foi apresentado o *briefing* que norteou as atividades dos grupos. Essa atividade teve a duração de 24 horas, divididas em turnos de oito horas durante três dias consecutivos. As respostas de projeto foram graficamente demonstradas, concretizando os conceitos em estratégias de *design* territorial para Santo Ângelo.

2. Segundo *Workshop* para Geração de *Concepts*.

Com base nos cenários propostos no primeiro *workshop*, realizou-se outra atividade semelhante, focada na proposição de *concepts* para o município de Santo Ângelo. A estratégia de se fazer dois *Workshops* foi definida por permitir uma discussão mais profunda em cada uma das atividades, disponibilizando mais tempo para o trabalho em grupo e uma pausa maior para correção do processo entre a geração de cenários e a proposição de *concepts*.

3. Momento de Articulação dos Resultados dos *Workshops*

Os resultados desses *workshops* foram analisados e organizados conforme o tipo de material gerado nessas atividades. Nesse momento, se fez necessário uma seleção do que realmente é pertinente ao contexto do objeto de estudo deste trabalho.

4. Projetação - Desenvolvimento dos *Concepts* escolhidos.

Da seleção dos materiais oriundos das fases anteriores a essa, propôs-se um momento de valorização dos resultados alcançados, com o intuito de transformar as ideias geradas em um projeto formatado que foi apresentado e discutido com as instituições de Santo Ângelo.

4.4 Interpretação de Dados

Os resultados dessa experimentação foram comentados e correlacionados com os conceitos desenvolvidos na teoria. Também foi analisada a metodologia adotada e possíveis adaptações para melhoria. Após esse processo de experimentação, o material gerado foi apresentado e validado com os representantes das instituições de Santo Ângelo para posteriormente ser teorizado, buscando dar respostas ao problema de pesquisa proposto neste trabalho.

Como forma de conclusão deste trabalho, foi construído um quadro-resumo que contribuiu a análise de questões formuladas com base nos principais temas discutidos na revisão bibliográfica. Os temas foram os seguintes:

Construção da Identidade

Ponto de Partida

Identidade Projetada

Validação da Identidade

Público

Percepção

Posicionamento da Identidade

Metas Pretendidas

Estratégias de Marketing

Ações no Território

Implementação da Identidade

Fidelização

5 COLETA DE DADOS

Conforme mencionado anteriormente na apresentação do método utilizado, o passo seguinte foi a realização da coleta de dados, construída fundamentada em quatro pesquisas que buscaram oferecer uma melhor compreensão do objeto de estudo deste trabalho, bem como resgatar experiências bem-sucedidas em outros territórios que serviram de subsídios para o processo de experimentação proposto. As pesquisas citadas e apresentadas a seguir são: 1. Pesquisa Contextual, 2. Pesquisa de Estudos de Caso e 3. Referências Projetuais sobre Identidade e *Branding* e 4. *Blue Sky* e Tendências.

5.1 Pesquisa Contextual

A pesquisa contextual, apresentada a seguir, teve o intuito de compreender, com certa profundidade, o contexto da cidade de Santo Ângelo, discutindo suas práticas diárias e seu contexto histórico.

5.1.1 O Território de Santo Ângelo

O processo de territorialização de Santo Ângelo, no Rio Grande do Sul - Brasil, começou oficialmente no dia 12 de agosto de 1706, quando foi fundado o povoado que deu origem à cidade. A redução foi consagrada ao Anjo Custódio das Missões, o protetor de todos os povos missioneiros. Sua população anteriormente habitara Concepción, passara por Ijuí e por fim se fixou em Santo Ângelo, com 2.879 pessoas sob o comando do Padre Diogo de Hasse, da Companhia de Jesus. Quase dois séculos depois, em 22 de março de 1873, o povoado foi emancipado da cidade de Cruz Alta e reconhecido como município.

Inicialmente ocupado por índios, o território de Santo Ângelo teve no século XVIII um dos pontos fortes de sua história, quando foi um dos Sete Povos das Missões Jesuíticas que colonizaram o Rio Grande do Sul. Já no final do século XIX grandes levas de imigrantes chegaram também a Santo Ângelo. Destacam-se alemães, italianos, poloneses, russos, holandeses, entre outros grupos vindos da Europa. Atualmente, a cidade conta com uma população estimada em 75 mil habitantes (segundo dados do IBGE, 2008, apresentados na figura 20) e é considerada polo regional do noroeste rio-grandense.

Distante 459 km da capital gaúcha, a cidade é hoje reconhecidamente um polo regional de comércio, serviços e indústria. Vive recentemente um processo de mudanças econômicas e

sociais, que segundo relatos, é um dos melhores cenários de crescimento da cidade. Nos anos 1980, diversas emancipações ocorreram, retalhando o território de Santo Ângelo, reduzindo-o a menos de 10% do território original. Além das emancipações, uma quebra geral nas indústrias locais provocou uma grande emigração. No final da década de 1990, a cidade começou um processo de “ressurreição”. A população, que chegou a 90.000 habitantes nos melhores momentos, voltou a aumentar, devido à reabertura de indústrias e à atração de novos investimentos.

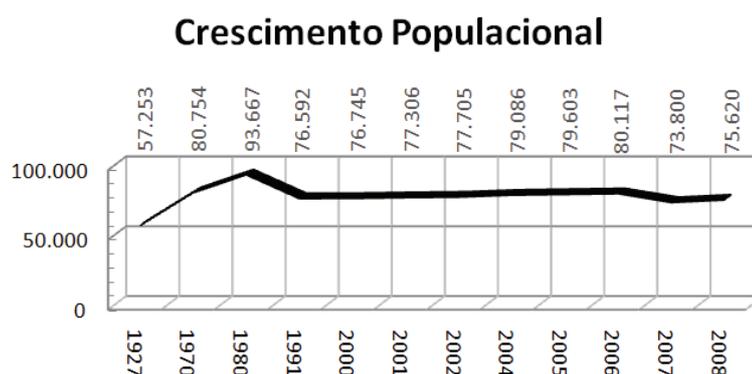


Figura 20: Crescimento populacional de Santo Ângelo. Fonte: IBGE 2008.

Sendo o 27º município mais populoso do Rio Grande do Sul e o maior da região das Missões, Santo Ângelo tem uma economia em transformação. Primeiramente associada apenas à exploração da agricultura (soja, milho e trigo) e pecuária (suínos, ovinos e bovinos), hoje concentra seu maior potencial nas atividades do setor terciário, passando a ocupar vantagens em relação a outras cidades de mesmo porte da região. Atualmente o município compete em âmbito nacional para atração de novas plantas industriais e projetos de desenvolvimento. Dados comprovam que a cidade avança e acompanha o discurso que é necessário pensar a cidade além de suas fronteiras e buscar o desenvolvimento em ritmo e escala global. Em 2009, registraram-se investimentos privados em torno de 280 milhões de reais, através de incentivos para microempresas e incentivos públicos para atração e geração de novos empreendimentos.

Conforme se pode constatar, a cidade possui um comércio bem-estruturado, com inúmeras opções no setor de prestação de serviços, com bons locais para entretenimento e lazer, boa gastronomia e hotelaria, tudo especialmente concentrado na área central do município, que é formada por 28 quadras. Esta área da cidade forma, segundo a comunidade local, um verdadeiro “shopping a céu aberto”. De fato, a oferta de lojas e produtos é bastante diversificada, inclusive com a participação de grandes redes estaduais de varejo. Conforme

relatos, o comércio atende as necessidades e atrai público regional, quando este procura diversidade e preços competitivos.

Entretanto detectou-se que a distribuição do público nessas 28 quadras comerciais não acontece de forma homogênea, pois existe uma procura maior por determinadas áreas. Essas zonas de maior interesse acontecem devido à tradição de algumas lojas, bem como pela localização geográfica privilegiada (próximo as principais avenidas e aos pontos turísticos) e costumes locais. Isso é visto como um problema pelo Clube de Dirigentes Logistas (CDL) da cidade, pois desequilibra as forças empresariais locais e dificulta investimentos coletivos.

Santo Ângelo também é reconhecido como um polo educacional, principalmente por contar com três instituições de ensino superior: a Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI), *campus* de Santo Ângelo, o Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo (IESA) e a Uníntese. Estudam aproximadamente 6.000 acadêmicos no município. Com isso, atrai centenas de estudantes de outras localidades que se deslocam periodicamente ou mudam-se para a cidade, sendo uma oportunidade que a cidade tem para valorizar-se e assim desenvolver-se.

5.1.2 A Identidade de Santo Ângelo

Conforme já mencionado, a identidade é a fonte de significado e experiência de um povo, com base em atributos culturais inter-relacionados que prevalecem sobre outras fontes de significado, normalmente relacionados com o seu território e com a sua história (CASTELLS, 2000). Segundo Reyes (2010), esse é o caso de muitas das pequenas e médias cidades do Rio Grande do Sul que se desenvolvem ainda em torno da imagem de uma identidade relacionada a uma etnia fundante da comunidade.

No caso específico de Santo Ângelo, pode-se afirmar que parte da construção de sua identidade está relacionada, em certa medida, no tempo e nos detalhes do que se conta. Seu território é rico devido, entre outras coisas, ao seu forte apelo ao imaginário. Marcado por uma sequência de ocupações de culturas tão diversas, Santo Ângelo tem em sua história, uma história ainda a contar. Assim, percebe-se que a identidade em Santo Ângelo foi construída, mesclando seus atributos materiais consolidados, projetando-os em um binômio Tradição x Modernidade, sendo a tradição dada pelo forte apelo à história, e a modernidade devido aos avanços econômicos e sociais da cidade que a promoveram como polo da região.

Portanto, seguindo a ideia defendida anteriormente de que a construção de uma identidade territorial é algo complexo e que envolve vários fatores que mudam a cada realidade, foram listados diversos elementos que contribuem para essa construção. Sendo assim, analisa-se a identidade de Santo Ângelo com base nesses elementos.

A. Aspectos Históricos de Santo Ângelo

A origem inicial de ocupação por índios guaranis retrata apenas o começo de um processo particular de construção de uma identidade que, assim como em um livro de contos, sofreu inúmeras influências e intervenções com o passar dos anos e com a ação de personagens que realizam suas práticas neste contexto territorial, mas que também sofrem influências do ambiente externo. Entretanto, a história, ou seja, o passado registrado continua essencial para a construção dessa identidade.

Os Guaranis são uma das mais representativas etnias indígenas da América do Sul. Eram povos nômades, vindos da Amazônia, e migravam em busca da terra sem mal. Segundo Meliá citado em Cústódio (2004), “a terra sem mal é antes de tudo a terra boa, fácil de ser cultivada, produtiva, suficiente e amena, tranquila e aprazível, onde os Guaranis podem viver em plenitude seu modo de ser autêntico”. Em busca da terra sem mal, os Guaranis foram à Argentina, Paraguai, Bolívia e, ao Brasil, onde se concentraram no centro meridional sul, região na qual está inserida Santo Ângelo.

Anos mais tarde, na derradeira onda colonizadora jesuíta na região, foram fundados os Sete Povos, depois de terem sido fundadas dezoito reduções em tempos anteriores, todas destruídas pelos bandeirantes brasileiros e exploradores portugueses. Essas missões foram uma forma alternativa de colonização cristã dos índios, difundida por padres espanhóis da Companhia de Jesus, congregação Católica. Os objetivos eram evangelizar índios e criar sociedades com benefícios e qualidades europeias, porém livres de vícios e maldades. A localização geográfica das missões jesuíticas é apresentada na figura 21.

Entretanto, a derrocada das Missões aconteceu devido a uma sequência de fatos: o crescimento e consolidação da Companhia de Jesus fez com que as cortes espanhola e portuguesa se sentissem ameaçadas, acusando os jesuítas de formação de um império paralelo; as disputas entre portugueses e espanhóis geraram a Guerra Guaranítica devido ao descumprimento do Tratado de Madrid; a desintegração e expulsão dos jesuítas da América.

Com a expulsão dos jesuítas e o enfraquecimento do povo guarani na região, a estratégia dos portugueses foi povoar o sul do Brasil para garantir a posse do território ameaçado pelos vizinhos castelhanos. A reocupação do antigo local onde se encontravam as ruínas do povoado de Santo Ângelo Custódio, se deu inicialmente por luso-brasileiros, a partir de 1831. Somente no final do século XIX, por volta de 1891, começaram a chegar levas de imigrantes, primeiramente os alemães, depois italianos, e em menor proporção os poloneses. A grande maioria se instalou no interior formando colônias de produção familiar. A partir de 1950, chegaram grupos provenientes do Oriente Médio.

Atraídos pelas possibilidades de exploração do comércio de terras e pela obtenção de lucros fáceis, as terras em Santo Ângelo foram em partes doadas e ou vendidas aos imigrantes com a divisão dessas colônias. De acordo com Boff (2005), os imigrantes em Santo Ângelo conformam-se e agrupam-se em núcleos urbanos específicos, determinando, assim, uma separação que se cruzava para efetivar ligações comerciais, porém, socialmente, havia uma separação. Corrobora essa assertiva a criação específica de agremiações e clubes com a concentração de etnias separadas.

B. A Arquitetura de Santo Ângelo

Segundo dados cedidos pela prefeitura, apesar de ter havido, na formação da cidade, uma forte influência da colonização germânica, italiana e polonesa, hoje existem poucos remanescentes da arquitetura típica dessas etnias, dos quais se encontram ainda algumas casas com mansardas, telhados altos, beirais, rendilhados nos alpendres. Do início do século XX restam alguns prédios de estilo eclético, ricos em detalhes: medalhões, pináculos, guirlandas, como mostra a figura 22. Há também casas e sobrados em estilo colonial e alguma influência da arquitetura residencial urbana portuguesa do período colonial, além de prédios em estilo art-déco, com fachadas lisas, saliências e reentrâncias próprias do estilo, conciliando retas e curvas. Resumindo, não existe em Santo Ângelo um estilo arquitetônico único ou predominante, existem, sim, vários estilos de várias épocas.

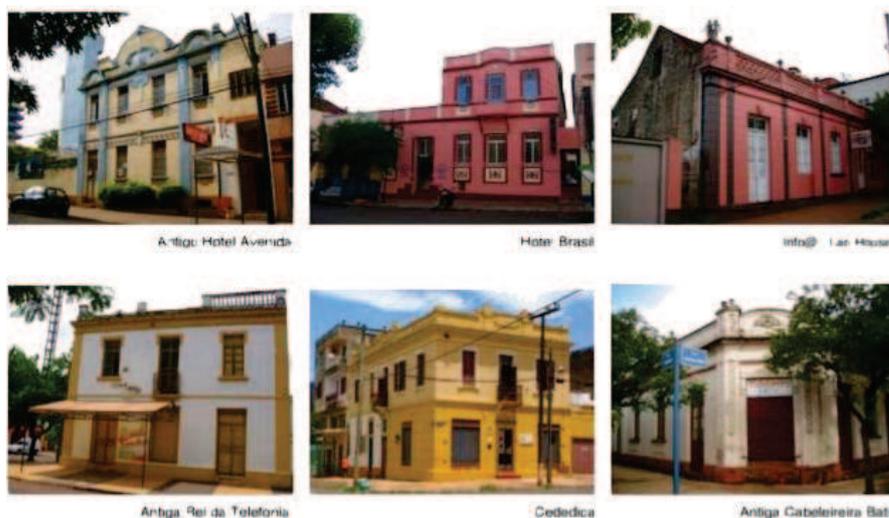


Figura 22: Imagens da arquitetura de Santo Ângelo. Fonte Tiago Balem.

Os aspectos físicos da cidade, apresentados na figura 23, caracterizam-se, em sua maioria, por um traçado regular em formato xadrez; uma topografia praticamente plana; alta taxa de ocupação do solo; edificações baixas de dois pavimentos, chegando ao máximo a oito; a maioria dela sem afastamento lateral e frontal; presença de edificações antigas, algumas de interesse histórico; uso de muitas cores destoantes entre elas; térreo praticamente todo comercial; pouca e baixa vegetação urbana.



Figura 23: Imagens do centro comercial de Santo Ângelo. Fonte Tiago Balem.

A regularidade do terreno comercial é uma característica bastante positiva para a imagem e para a dinâmica da cidade, já que reforça e representa uma cidade viva e de estreita

relação com o espaço público. A dinâmica valoriza uma qualidade urbana reforçada pela densidade edificada na área central, pela continuidade das fachadas sem recuos e por ser uma cidade praticamente plana, fatores que também tornam o movimento mais fácil e convidativo à circulação.

Entretanto, percebe-se muitas vezes uma apropriação indevida dos espaços públicos da cidade, conforme pode ser visto na figura 24. As calçadas são regularmente invadidas por comerciantes que buscam ampliar o espaço físico de seus estabelecimentos a fim de oferecer um maior conforto para seus clientes ou para atender um público maior do que poderia. Essa prática irregular acaba prejudicando a imagem do centro comercial, além de dificultar a circulação de pedestres pelo local.



Figura 24: Utilização irregular das calçadas. Fonte Tiago Balem.

A preservação do patrimônio arquitetônico local é um atrativo especial que ajuda a reafirmar a identidade missioneira do município, estabelecendo vínculos fortes com um passado cada vez mais distante. As cores predominantes, vistas na figura 25, são geralmente o ocre, os tons de beges e amarelos, que estão diretamente relacionadas com o solo da região e com as matérias-primas provenientes dele.



Figura 25: Preservação do Patrimônio Arquitetônico Municipal. Fonte Tiago Balem.

Um elemento forte da paisagem que recentemente foi reformado por um novo projeto é a Praça da Catedral, que, segundo relatos, gerou mais satisfação dos usuários, mais movimentação e ofereceu mais serviços que anteriormente. Possui espaço aberto seco, área sombreada por grandes árvores, pracinha, elementos decorativos, de arte e alguns funcionais. Há pergolado, chafariz, esculturas, bancos, luminárias, jardins, área gramada, bar, loja de artesanato, além de paradas de ônibus e ponto de taxi. É um ponto de referência na cidade, além de emoldurar o cartão postal, a catedral. É circundada por outros elementos referenciais como o museu da cidade, edificações de interesse histórico e a prefeitura, prédio de expressiva arquitetura historicista que no futuro sediará um centro de cultura.

A praça localiza-se onde era a antiga praça e igreja da Redução de Santo Ângelo Custódio. No processo de reforma, foram realizadas escavações arqueológicas, onde foram encontrados e preservados fragmentos da antiga igreja e elementos do entorno imediato daquele sítio. Estes resquícios, protegidos e expostos no local, compõem os únicos elementos que de fato materializam que Santo Ângelo fez parte das Missões. Outros fragmentos estão armazenados na Universidade Regional Integrada (URI).

C. Os Monumentos de Santo Ângelo

Os principais monumentos existentes no município, considerados como referências para a compreensão e o fortalecimento da identidade local, bem como para o turismo de Santo Ângelo, são sete construções datadas do século XX e apresentadas na figura 26. Embora essas construções tentem recuperar aspectos da história local, são todas contemporâneas, de no

máximo 90 anos, que não conseguem criar uma identidade uniforme que caracterize adequadamente a cidade.

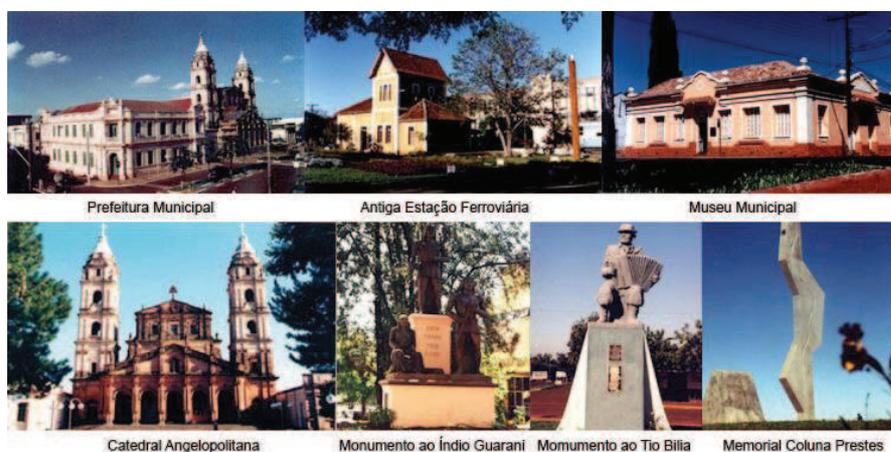


Figura 26: Monumentos apresentados no site da Prefeitura Municipal.

O prédio da Prefeitura Municipal de Santo Ângelo foi inaugurado em 1928. É uma construção em estilo eclético com forte influência neoclássica, tombado como patrimônio histórico-cultural do município em 1994. Em seu interior, encontram-se além do gabinete do prefeito e várias secretarias, o Acervo Tupambaé, que é uma exposição de telas do artista plástico Tadeu Martins, que retratam aspectos da cultura indígena histórica e atual, inaugurado em 1995.

Prédio de dois pisos de estilo colonial inglês, a antiga Estação Ferroviária serviu até 1968 como estação de embarque e desembarque de passageiros da Rede Ferroviária Federal S.A. Sua construção é obra do Engenheiro Gildo Castelarim. É o local de onde saiu a Coluna Prestes em 1924. O local abriga o Memorial Coluna Prestes, primeiro no país a homenagear a Grande Marcha, cujas primeiras reuniões aconteceram neste local, em 1924.

Já o Museu Municipal é um prédio em estilo colonial, com fachada de tendências neoclássicas. O acervo do museu preserva evidências das várias etapas da história regional, desde material arqueológico do período anterior à chegada dos jesuítas até fases da história local mais recente. Possui ainda uma maquete da Redução de Santo Ângelo Custódio. O museu desenvolve atividades e eventos que visam maior valorização e preservação do patrimônio histórico e cultural do município.

A Catedral Angelopolitana foi construída no mesmo local da antiga Igreja da Redução de Santo Ângelo Custódio. De estilo neoclássico/barroco missioneiro, é uma réplica aproximada da

Igreja do antigo povo de São Miguel Arcanjo, construída em pedra grés e tijolos, com pórtico encimado por sete imagens de pedra, representando os padroeiros dos Sete Povos das Missões. Seu interior é composto por três naves separadas por arcadas e abóbodas.

Além dessas construções, mais três obras formam o conjunto de monumentos. São eles: o monumento ao Índio Guarani, uma homenagem aos índios pelo seu heroísmo e resistência durante a Guerra Guaranítica; o monumento ao Tio Bilia, uma homenagem ao gaiteiro santo-angelense que se projetou nacional e internacionalmente no mundo da música; e o Memorial Coluna Prestes, única obra projetada pelo arquiteto Oscar Niemeyer no Rio Grande do Sul, que refaz o caminho da marcha que saiu de Santo Ângelo, indo até Teresina, no Piauí.

D. O Mobiliário Urbano de Santo Ângelo

Outros elementos que também reforçam uma identidade e fazem parte desse projeto são as calçadas e o mobiliário urbano, ambos podem ser vistos nas figuras 27 e 28. Entende-se por mobiliário urbano peças e equipamentos instalados em meio público, para uso dos cidadãos ou como suporte às redes urbanas fundamentais. Em uma análise visual no mobiliário de Santo Ângelo, percebe-se que ele é carente de uma identidade integrada. As formas e cores utilizadas não apresentam uma uniformidade nem um conceito claro que valorize e integre o espaço urbano. São peças aparentemente criadas de forma independente uma da outra, que perdem seu poder de embelezamento e de reafirmação dos aspectos locais.



Figura 27: A padronagem e as cores das calçadas de Santo Ângelo.



Figura 28: O mobiliário urbano do centro comercial de Santo Ângelo. Fonte Tiago Balem.

Embora se verificasse que a área em questão é, em certa medida, servida de mobiliário urbano, ele necessita ser melhor distribuído, precisando de revisão quanto ao *design* para cumprir de forma adequada suas funções. Como se constatou, as lixeiras não acondicionam de forma adequada o lixo, deixando-o vazar. Há inúmeras lixeiras particulares pela cidade de diferentes padrões. Os bancos são de materiais de baixo conforto térmico e pouco ergonômicos, algumas calçadas são de materiais escorregadiços ou de baixa qualidade, e as luminárias são de vários tipos.

E. Os Símbolos Gráficos de Santo Ângelo

Os materiais gráficos encontrados em Santo Ângelo podem ser divididos em dois grupos: os alinhados pela “Rota das Missões”, distribuído em conjunto com os outros povos jesuíticos, e os independentes, que apresentam apenas os atrativos da cidade, conforme demonstrado na figura 29. Os assinados pela “Rota das Missões”, de modo geral, apresentam uma qualidade superior aos materiais municipais. A linguagem gráfica muda de um material para o outro, sem uma identidade consistente. São projetos gráficos variados que diferem em formato, diagramação, tipografia, padrão cromático e tratamento das imagens. Esses materiais pretendem fortalecer a identidade missioneira, não abordando outros aspectos da cultura desses territórios.

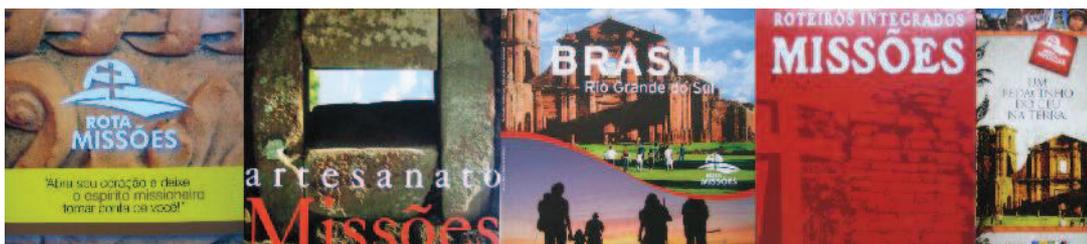


Figura 29: Material gráfico dos roteiros integrados das Missões.

Ao analisar as assinaturas visuais da rota turística “Rota das Missões” e do município de Santo Ângelo, percebe-se que possui grande similaridade com as marcas das agências turísticas “Missões Turismo” e “Caminho das Missões”, que utilizam a cruz missioneira como símbolo principal. Isso cria uma identidade, mas gera uma confusão na sua recepção pelo indivíduo. O estereótipo de cruz comunica a simbologia jesuítica com facilidade, mas não consegue se apresentar como algo atrativo, contemporâneo. Da mesma forma, a marca da atual gestão de Santo Ângelo possui como símbolo a Catedral Angelopolitana, representada com linhas estilizadas. Já o selo de 300 anos de Santo Ângelo Custódio tem foco na imagem do anjo, representada com traços mais realistas e que pode ser visto na figura 30.



Figura 30: Exemplos de assinaturas visuais das Missões.

Observa-se que todo o conjunto de materiais explora um forte apelo religioso, que em outro momento teria valor incontestável, mas hoje, com o declínio do catolicismo, deixa dúvidas sobre sua eficácia, visto que uma imagem mais contemporânea atrairia um público mais diversificado. A figura 31 apresenta outros exemplos de materiais gráficos.

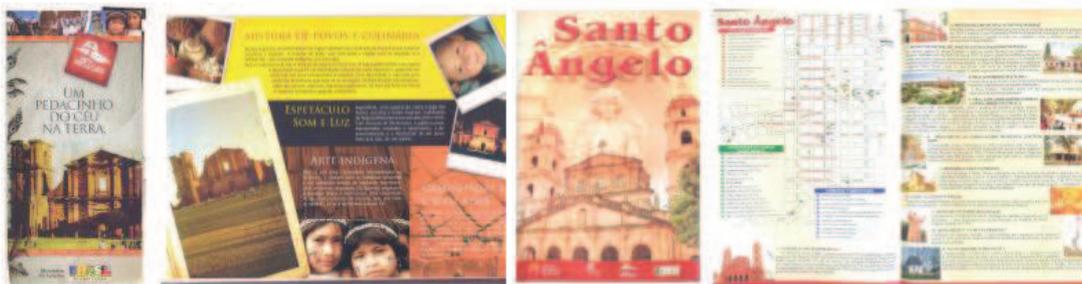


Figura 31: Outros exemplos de materiais gráficos.

Ao comparar os materiais do município de São Miguel (de mesma origem) com o de Santo Ângelo, nota-se uma clara diferença visual. Neste caso, é importante observar que o material de São Miguel possui a assinatura do governo federal, conseqüentemente, uma visibilidade maior do que o escopo dos impressos de Santo Ângelo. Entretanto, pela riqueza econômica e cultural de Santo Ângelo, e pelo valor que possui para a região, este deveria equiparar-se, buscando ser um referencial, visto que sua linguagem atual não o valoriza e o projeta desta forma.

F. A Religiosidade em Santo Ângelo

Não se pode negar que a religiosidade está fortemente presente na identidade de Santo Ângelo. São diversos ícones distribuídos pelo território, ilustrados na figura 32. É um município de rica diversidade religiosa, fato que o coloca em destaque na promoção de grandes eventos, envolvendo grupos religiosos das mais diversas crenças. A maioria da população é católica, especialmente a apostólica romana, seguida das evangélicas (incluindo batistas, adventistas, luteranos, presbiterianos, metodistas, além de várias de origem pentecostal), espíritas, afro-brasileiras, testemunhas de Jeová, e mórmons. Existem minorias que seguem o islamismo e o budismo. A União Municipal Espírita de Santo Ângelo integra mais de 20 casas espíritas da região. A diocese de Santo Ângelo, cuja Sé é a Catedral Diocese Anjo da Guardac cujo atual bispo é Dom José Clemente Weber, congrega 39 paróquias, dentre as quais estão a Sagrada Família e a Santo Antônio. Um dos principais cartões postais da cidade é a Catedral Angelopolitano.



Figura 32: Ícones religiosos existentes na cidade. Fonte Tiago Balem.

G. Os Aspectos Culturais e Artísticos de Santo Ângelo

A opinião da comunidade local, registrada por materiais informativos e entrevistas realizadas, detectou que a cidade é reconhecida pela grande maioria das pessoas como “uma cidade festeira”, como demonstra a figura 33. Fato que pode ser comprovado nos diversos clubes e associações que promovem atividades regularmente. Destacam-se o brique, a feira de artesanato dos domingos, a Festa das Tortas, a procissão de *Corpus Christi* e os eventos do Natal Luz.

Essa visão de cidade animada é também confirmada pela rotina noturna de Santo Ângelo, bastante elogiada pelos entrevistados. Para eles, a cidade tem festas, bons bares e restaurantes, além de pessoas que buscam diversão. Isso atrai, além da própria comunidade, os estudantes universitários, que não moram na cidade, mas se deslocam diariamente para ela, bem como pessoas da região, que conhecem o dinamismo da noite na cidade.

Parte dessa imagem festeira se deve ao maior evento de Santo Ângelo, a Fenamilho, que mobiliza a cidade e seus moradores, atraindo aproximadamente 200 mil pessoas durante sua realização. É uma feira bianual com exposição de produtos agrícolas, animais, industriais e artesanato. Paralelamente ocorrem shows, seminários e rodeios crioulos.



Figura 33: Eventos regionais. Fonte Tiago Balem.

É consenso também entre os entrevistados que Santo Ângelo é uma cidade hospitaleira e que tem um bom relacionamento entre sua comunidade, caracterizando-a como uma “cidade amiga”. Isso é confirmado quando há eventos na cidade que lotam a capacidade hoteleira, hoje limitada. Nesta oportunidade, os moradores abrem as portas de suas casas para receberem da melhor forma possível os visitantes, que seguramente voltam outras vezes.

5.1.3 As Estratégias de Santo Ângelo

As principais estratégias adotadas pela comunidade de Santo Ângelo concentram-se prioritariamente nas 28 quadras (marcadas em vermelho na figura 34) que formam o centro comercial da cidade, composto por aproximadamente 600 lojistas e ilustrado na figura 34. É nessa área valorizada da cidade que os principais serviços são disponibilizados e as principais ações são articuladas e executadas. Nesse aspecto, o centro comercial ganhou uma importância especial na articulação de estratégias por parte das instituições público-privadas constituídas no município, como é o caso do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), da Associação Comercial (CDL - Clube de Dirigentes Lojistas), do poder público local (Prefeitura Municipal e Secretarias) e da comunidade santo-angelense (moradores). Desse modo, o centro comercial tem o desafio de oferecer para Santo Ângelo um espaço que resgate aspectos da história e da cultura local, mas, que, acima de tudo, consiga projetar uma identidade diferenciada e contemporânea para esse território, proporcionando um ambiente com linguagem comercial atrativa, com mobiliários urbanos adequados e com uma identidade visual que valorize o contexto, além de estratégias de ações conjuntas que integrem os envolvidos.



Figura 34: Centro comercial de Santo Ângelo.

Quando se afirma que esse é o desafio do centro comercial, se está levando em consideração a situação atual dessa área, que, com base em uma forte competitividade local, fez as lojas tomar iniciativas isoladas para atraírem o seu público. É o caso de várias lojas que se utilizam das calçadas como mostruário de suas mercadorias, da mesma forma que inúmeros bares avançam com toldos, marquises e coberturas, ocupando até o limite da calçada, inclusive com mesas e cadeiras. Essa falta de padronização pode ser visualizada nas figuras 35 e 36.



Figura 35: Comunicação visual de centro comercial. Fonte Tiago Balem.

Além disso, totens de comunicação visual são instalados em calçadas. A comunicação visual é irregular, bastante chamativa e em muitos casos extensiva a toda a fachada, que, por sua vez, são bastante coloridas e destoantes umas das outras, mesmo pertencendo ao mesmo edifício.



Figura 36: Uso de cores intensas e destoantes nas fachadas. Fonte Tiago Balem.

Não se pode afirmar que os traços das missões são ou fazem parte do caráter da comunidade em sua totalidade. Contudo, se a cultura do artesanato ainda presente em Santo Ângelo acende o imaginário missioneiro da comunidade e seus visitantes, talvez o *design* tenha essa capacidade para incendiar emoções coletivas e trazer à consciência o espaço para a reciprocidade identificada nas Reduções.

Esses elementos, que de alguma forma constituem a identidade visual da cidade, com suas edificações coloridas e comunicação visual abusiva, são pontos importantes de análise a serem considerados, quando se discute identidade territorial, pois também mostram que neste caso, não há uma medida, unidade, padronização ou controle para eles em Santo Ângelo. São características que constituem uma poderosa ferramenta para a construção de uma identidade para a cidade. Uma cidade que tem em sua história a marca das Missões, uma utopia de comunidade solidária, não pode se permitir esquecer o que hoje é uma necessidade para a sustentabilidade humana.

5.2 Estudos de Caso: Dez *cases* de sucesso

Dentro dessa realidade de concorrência internacional das cidades por visibilidade e promoção de seus territórios, muitas ações e estratégias de valorização territorial merecem reconhecimento pelo êxito que obtiveram na transformação de áreas degradadas ou da imagem de um determinado lugar. São ações que modificaram hábitos e costumes, proporcionando melhora na qualidade de vida, além de atrair investimentos e agregar valor a esses espaços urbanos.

Dez ações estratégicas de valorização e transformação de territórios são apresentadas a seguir com o intuito de elencar possibilidades de intervenção no objeto de estudo deste trabalho. Os lugares estudados foram: Barcelona, Dubai, Amsterdam, Londres, Melbourne, Buenos Aires, Verona, São Paulo, Rio de Janeiro e o Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha.

5.2.1 Barcelona, aproveitando oportunidades

Barcelona é a maior cidade da Catalunha, no nordeste da Espanha, além de capital desta comunidade autônoma. É também a segunda maior cidade da Espanha, depois de Madrid, e possui uma população de cerca de 1.621.537 habitantes entre seus limites administrativos, numa área de 101,4 km².

No início dos anos 1990, Barcelona vivia uma fase decadente: baías poluídas, zona portuária sem investimentos, sistema de transporte deficiente. Ao receber a principal competição esportiva do planeta, as Olimpíadas, a cidade catalã renovou-se, sabendo aproveitar essa oportunidade. Dezesete anos depois, tornou-se moderna e segue faturando com o legado olímpico em diversos setores, especialmente no turismo. Para a Olimpíada, apenas um terço do orçamento teve como destino a construção e a reforma de instalações esportivas. Os dois terços restantes foram usados em infraestrutura.

A região do porto foi o ponto de partida para a transformação da cidade. A área concentrou o projeto da Vila Olímpica, o alojamento dos atletas. Depois dos Jogos, os prédios viraram moradia para a população, que pôde adquirir os imóveis com preços subsidiados. O entorno do porto recebeu também estádios utilizados na competição. De ponto evitado pelos moradores, a região passou a ser referência de turistas, que chegam a 5 milhões por ano na

cidade, número três vezes maior que a população total. Além de habitação, Barceloneta, como ficou conhecida a área, ganhou bares, restaurantes e boates.

A combinação entre a revitalização do porto e a despoluição das águas catalãs gera dinheiro para Barcelona. O sistema portuário local converteu-se, nos últimos anos, no mais importante do Mediterrâneo: é o que soma mais toneladas no transporte de mercadorias, ou seja, fez a cidade ter mais divisas. O porto também lucra com cruzeiros: a cidade olímpica de 1992 registra a maior quantidade de escalas de transatlânticos no Mediterrâneo.

A infraestrutura da cidade transformou-se desde o encerramento da Olimpíada. Hoje, Barcelona conta com seis linhas de metrô, espalhadas por uma rede de 164 quilômetros - o Rio de Janeiro, por exemplo, dispõe de 42 quilômetros e 33 estações. Em Barcelona, são 125 estações. Para os Jogos Olímpicos, os organizadores reformaram o sistema de transporte, integrando metrô, que recebeu novas estações, e ônibus. Somando os dois meios de transporte, a interligação atinge 1.080 quilômetros da cidade.

A construção civil também teve dividendos com os Jogos de 1992 e deixou legado. Obras como o Palácio de Esportes São Jordi são usadas, até hoje, pela população. Foi o palco onde a seleção masculina de vôlei do Brasil conquistou a medalha de ouro na ocasião. O aeroporto foi remodelado, o que também provocou o aumento no número de turistas em Barcelona. O setor de construção civil seguiu aquecido após a competição. Na era pós-olímpica, a cidade recebeu obras do Museu de Arte Contemporânea, da Torre Agbar de Jean Nouvel e do Fórum. Portadores de deficiência física também ganharam novos acessos nas construções.

De acordo com Cabral (2009), existe hoje em Barcelona uma campanha para proteção e melhoria da paisagem urbana chamada "*Barcelona, posa't guapa*" (Barcelona, ponha-te bonita, em português). É uma campanha da prefeitura que tem por objetivo estimular, fomentar e impulsionar as atuações de manutenção e reabilitação do patrimônio privado da cidade. Assim, de um conjunto de programas de subvenções para a reabilitação interior e exterior dos imóveis, bem como a melhoria da acessibilidade às instalações, a proposta final seria a de aprimorar a qualidade de vida dos cidadãos barceloneses, com o propósito de incidir no desenvolvimento sustentável da cidade.

Enfim, se os jogos olímpicos não foram os únicos responsáveis pelas transformações de Barcelona, foi uma oportunidade bem-aproveitada que serviu de estopim para um projeto maior que conseguiu reposicionar a cidade como um dos principais destinos da Europa.

5.2.2 Dubai, a transformação de uma aldeia

Dubai é um dos sete emirados e a cidade mais populosa dos Emirados Árabes Unidos (EAU) com aproximadamente 2.262.000 habitantes. Está localizado ao longo da costa sul do Golfo Pérsico na Península Arábica, na África. O município muitas vezes é chamado de "Cidade de Dubai" para diferenciá-lo do emirado de mesmo nome, sendo conhecido mundialmente por ser extremamente moderno, "futurista" e com enormes arranha-céus e largas avenidas.

Até o final da década de 1950, Dubai não passava de uma aldeia desértica com pouco mais de 20 mil moradores, sem energia elétrica, situada em torno de um rio de 10 km de extensão, vital para a sobrevivência da população local, que se dedicava basicamente ao comércio. Em 1966, porém, tudo começou a mudar graças à descoberta de um campo de petróleo, cuja exploração começou três anos depois, fazendo com que a população desse um salto para cerca de 120 mil habitantes. De acordo com Abreu (2007), foi o primeiro impulso para que, em pouco mais de 30 anos, esse lugar distante se transformasse numa das cidades mais cheias de superlativos da atualidade, a "ilha da fantasia" do Oriente.

Com o passar do tempo, no entanto, diante da constatação de que as reservas de petróleo eram limitadas (hoje o petróleo representa apenas 5% do PIB e sua produção não se estenderá por mais de 10 anos), os governantes de Dubai tomaram uma decisão que se revela muito acertada, a de transformar a cidade-país num dinâmico centro de negócios, procurando reunir um enorme volume de atividades logísticas e comerciais, tornando-se o principal centro de distribuição para o Oriente Médio e o norte da África (MACHADO, 2008).

Atualmente, Dubai, que tem uma área de 3.885 km² (cinco vezes menor que o Estado de Sergipe), possui cerca de 1,5 milhão de habitantes, dos quais 80% são estrangeiros, e recebe anualmente mais de 7 milhões de turistas, enquanto o Brasil, em razão dos problemas de violência e insegurança, segue estacionado na marca de 5 milhões de visitantes estrangeiros.

Para Dias (2007), Dubai é o tipo de lugar onde milhões de pessoas desembarcam de aviões todos os anos só para fazer compras; onde os táxis chegam a ser helicópteros. Uma noite no famoso Burj Al Arab, símbolo máximo do esplendor econômico e um dos pontos mais altos de

Dubai, custa a quantia de 1000 € no quarto mais barato e, mesmo assim, é necessário reservar com antecedência, visto que o hotel está sempre lotado. No caso da suíte real, com mais de 700 metros quadrados, o valor é de 6000€. Megaconstruções como esta ou como o arranha-céus Burj Dubai, uma supertorre com mais de 700 metros de altura, são ícones urbanos, fruto da grande transformação que Dubai tem sofrido na última década.

5.2.3 Amsterdam, a recuperação de uma imagem negativa

Amsterdam é a capital e a maior cidade dos Países Baixos, situada na província Holanda do Norte. A cidade é conhecida por seu porto histórico, seus museus de fama internacional e seus inúmeros canais que levaram Amsterdam a ser chamada a "Veneza do Norte". Possui atualmente aproximadamente 761.262 habitantes, enquanto sua área metropolitana tem cerca de 2 milhões de habitantes. É o centro de uma vasta zona urbana contínua, denominada Randstad, que se estende de Roterdam a Amsterdam e também Utrecht, com cerca de 7.6 milhões de habitantes.

O espírito liberal que ela herdou da Idade do Ouro justifica o fato de nela existirem alguns cafés, os chamados Coffeeshops, onde é autorizado o consumo de drogas leves e de existir uma indústria do sexo legalizada. No *Red Light District* (ou "Bairro da Luz Vermelha"), as ruelas estão lotadas de sex shops, bares onde decorrem shows eróticos, cinemas eróticos e até um museu do sexo. A prostituição nos Países Baixos é completamente legalizada nas zonas designadas para ela.

A posição de Amsterdam como a capital cultural nacional e como importante centro cultural internacional, já vinha sendo ameaçada há algum tempo pelo fortalecimento da concorrência de outras cidades dentro e fora da Holanda e por tendências sociais e econômicas da cidade, que comprometeram seriamente o êxito da imagem anteriormente projetada. Além disso, um dos principais elementos da imagem internacional da cidade está associado com uma atitude liberal com as drogas leves e com a prostituição, que agora já não é visto como apropriado, uma vez que ofusca outros aspectos mais atraentes turisticamente (KAVARATZIS, 2006). Os problemas ficaram evidentes no início dos anos 1980, quando a cidade começou a perder posições nos diversos avaliadores das cidades europeias, ante a concorrência de outras cidades, tais como Bruxelas, Barcelona e Munique (ASHWORTH, TUNBRIDGE, 1990). Assim, cada vez mais, passou a ser encarada como uma cidade de problemas em vez de oportunidades. Isso

levou seus administradores a pensar estratégias de *rebranding* que se proporciona um novo posicionamento competitivo da cidade.

O principal resultado tangível até o momento, é o recente lançamento da marca "*I amsterdam*", que vem a ser também o novo slogan para a capital Amsterdam e seus arredores, conforme demonstra a figura 37. É uma iniciativa de renovação e comercialização da cidade como forma de reposicionar Amsterdam na arena internacional. A cidade queria promover uma autoimagem positiva para o mundo, para isso uma escultura com letras gigantes, presente em um ponto turístico, é utilizada pelos estrangeiros para fazer fotos que são distribuídas mundialmente. O conceito foi concebido em 2005 pela agência de publicidade KesselsKramer e foi registrado como marca.

"Eu sou Amsterdam" é o lema que cria uma marca para a cidade e para as pessoas que nela vivem. Ao dizer ou expressar *I amsterdam*, demonstramos uma escolha clara pela cidade de Amsterdam. *I amsterdam* mostra o nosso orgulho, a nossa confiança e a nossa dedicação. *I amsterdam* é o nosso aval pessoal para a nossa cidade. Usando *I amsterdam*, podemos mostrar de forma clara e orgulhosa todos os muitos benefícios, oportunidades e dimensões de excelência que tornam a cidade de Amsterdam nossa escolha. (Fonte: Manifesto *I amsterdam*)



Figura 37: Marca Amsterdam.

A marca se apoia em uma série de outras medidas políticas, que incluem a promoção de festivais e eventos, poderosos veículos para promover a cidade. O turismo é incentivado por um programa que combina informação, atividades e instalações, com um sistema hoteleiro para recepção de visitantes. O marketing deve ser integrado a uma série de projetos contínuos de planejamento em infraestruturas, visando a associar a imagem da cidade com desenvolvimento.

5.2.4 Londres, a caminho da liderança?

Londres, capital da Inglaterra e do Reino Unido, é uma cidade global e um dos maiores centros financeiros do mundo. O centro de Londres abriga a sede de mais da metade das 100 melhores companhias do Reino Unido (o índice FTSE 100) e mais de 100 das 500 maiores da Europa. Londres possui forte influência na política, finanças, educação, entretenimento, mídia, moda, artes e cultura em geral, o que contribui para a sua posição global. É um importante destino turístico para visitantes nacionais e estrangeiros. Em julho de 2007, a população oficial era de 7.556.900 habitantes dentro dos limites de Londres, tornando-se o município mais populoso da União Europeia.

De acordo com Celeste (2010), Londres é exemplo de marketing de cidades, é um trabalho de marketing profundo, desde a análise do mercado, à definição de um posicionamento estratégico, sustentado por ações diversificadas e com objetivos claros, todos eles quantificáveis.

Hoje, a cidade que se posiciona como a capital mundial das compras é Nova Iorque. Nenhuma outra cidade possui tantas lojas de primeira qualidade, de diferentes setores, onde agrega as 194 principais marcas mundiais. Entretanto, uma verdadeira ação de *benchmarking* foi levada a cabo por Londres, a Cidade Olímpica em 2012, que definiu como objetivo posicionar-se como o principal centro das compras mundial em 2020. Atualmente detém 179 das principais marcas mundiais, mas o seu desafio é o de chegar à liderança.

Para atingir este objetivo investirá mais de 12 mil milhões de euros numa gigantesca estação de ônibus na zona central da cidade; investirá 1,5 mil milhões de euros na recuperação do espaço público; reduzirá em 40% a circulação de carros nessa zona, entre as 10h e às 16h; os automóveis ligeiros praticamente deixarão de circular nesta zona; será criado um grande pavilhão multimídia, bem como zonas de entretenimento *outdoor*, com exposições de vários tipos, entre as quais desfiles de moda.

Também serão distribuídas mais de 5.000 bicicletas por toda a cidade, com mais de 30 estações e com um aluguel anual de cerca de 50 euros para incentivar a circulação sem carros (hoje, não há postos de gasolina na cidade, obrigando os condutores a deslocarem-se a zonas periféricas para abastecer).

Cumprido o objetivo, a expectativa é a de que, em 2020, Londres capte anualmente 50 milhões de turistas a mais do que atualmente.

5.2.5 Melbourne, o redesign como estratégia

O projeto de *rebranding* da cidade de Melbourne, Austrália, lançado em 2009 é mais do que a criação de um novo logo para substituir o antigo – em uso por mais de 15 anos. O novo projeto tem como objetivo rerepresentar a cidade para o cenário internacional como um lugar vibrante, moderno e inovador, tanto para o turismo e negócios internacionais como para restabelecer a autoestima de sua população. Para isso, contratou a gigante Landor para a tarefa. O resultado é uma identidade extremamente contemporânea, vibrante e jovem, carregada de ideias modernas, de uma cidade rica, internacional criativa e aberta à diversidade cultural. A ideia é que esta marca dure bem mais do que a anterior, porém tanta contemporaneidade pode comprometer sua longevidade, caso não exista coerência e comprometimento do governo local em manter os valores inseridos na marca como um projeto de construção em longo prazo e não apenas uma ação da atual gestão.



Figura 38: A nova identidade visual de Melbourne.

Com um custo aproximado em \$ 210.000, o projeto desenvolvido pela Landor não contempla apenas o novo logo e suas derivações, e sim todo um plano estratégico de construção de marca, baseado nos novos conceitos de *Governança 2.0* e *Public Diplomacy*. Junto com a nova identidade apresentada nas figuras 38 e 39 foi lançado também um site extremamente completo, onde se encontram informações sobre taxas e impostos, passando por oportunidades de negócios e emprego, informações para turistas até políticas para o incentivo à arte de rua. Tudo em nove línguas, afirmando ainda mais a ideia de cidade globalizada e aberta ao diálogo internacional.



Figura 39: Aplicação da identidade visual de Melbourne.

Apesar de vários protestos de pequenos grupos locais que afirmam não passar a nova identidade de Melbourne de uma mudança cosmética e que o valor gasto deveria ser investido em questões sociais emergenciais, a iniciativa de *rebranding* da cidade mostra a capacidade do governo local de vislumbrar que a necessidade da aproximação com a sociedade local e internacional mediante uma comunicação eficiente, transparente e contemporânea é a base para uma nova democracia e que, inevitavelmente, atrairá novos investimentos em forma de turismo, negócios, profissionais qualificados, etc. Talvez o retorno deste investimento em desenvolvimento social e econômico não venha tão rapidamente como estes pequenos grupos contrários à ideia esperam, mas, certamente, quando vier, será bem mais sustentável e eficiente.

5.2.6 Buenos Aires, refinado versus popular

Buenos Aires possui dois exemplos bem-sucedidos de transformação do espaço territorial. São os casos de dois bairros muito populares da capital argentina, Puerto Madero e La Boca.

O Puerto Madero é um bairro nobre da cidade de Buenos Aires e um dos mais modernos da cidade, sendo dela um centro financeiro. O porto foi criado na última década do século XIX. No entanto, uma década depois ficara obsoleto, devido ao aparecimento de grandes navios de carga. Com a criação de um novo porto em 1926, Puerto Madero ficou supérfluo, o que transformou suas adjacências em uma das áreas mais degradadas da cidade.

O governo municipal iniciou, com o apoio da cidade de Barcelona, estudos para um plano de revitalização, com a convocação de um concurso nacional de ideias em 1991, a partir do qual surgiu o "plano mestre" para o novo bairro. A realização desse plano significou a maior obra do gênero realizada em Buenos Aires com um investimento total, por parte do Estado, de cerca de um bilhão de dólares. Foram abertas várias ruas e avenidas, que posteriormente receberam nomes de influentes mulheres latino-americanas. Foram criados também parques e monumentos.

Na década de 1990, houve um investimento estrangeiro maciço que regenerou a paisagem urbana, havendo a reciclagem e recuperação dos armazéns do lado oeste que se tornaram elegantes residências, escritórios, *lofts*, universidades privadas, hotéis de luxo e restaurantes.

A edificação do Hilton Buenos Aires em 1999 trouxe salas cinemas multiplex, teatros, centros culturais, edifícios corporativos e a Universidad Católica Argentina, localizados principalmente no lado leste. Arquitetos de renome, como Santiago Calatrava, Norman Foster, César Pelli e Phillippe Starck, dentre outros, fizeram os projetos que reconstruíram o bairro. É um dos projetos de renovação urbana mais bem-sucedidos do mundo, feito em menos de duas décadas.

Outro exemplo de transformação de uma área degradada de Buenos Aires é o bairro La Boca. O primeiro porto que a cidade teve, La Boca, foi por muito tempo uma das regiões mais degradadas da cidade. Surgiu e se desenvolveu como um bairro de marinheiros. Por esse motivo, La Boca foi uma região de imigrantes, predominantemente genoveses. Reduto de criminalidade,

o bairro é, para todo o mundo, um exemplo de revitalização. Formado por imigrantes italianos, em sua maioria, o bairro tem como característica principal as casas construídas com lata. São cortiços, na verdade, feitos com pedaços de navios em que chegaram os italianos no passado, como conta a história. Revitalizadas com ajuda do governo, algumas casas ganharam cores fortes e identificação em qualquer lugar do mundo.

A sua rua mais famosa é a Caminito, apresentada na figura 40, que ganhou homenagens como nome de tango e é ponto turístico obrigatório. A rua de apenas 100 metros de extensão é tão pequena quanto peculiar. Nela não há portas. Algumas janelas, alguns balcões cheios de plantas e de roupas colocadas para secar. Suas paredes pintadas de diferentes cores trazem recordações de Veneza. Nelas há todo tipo de murais, cerâmicas e adornos distintos.

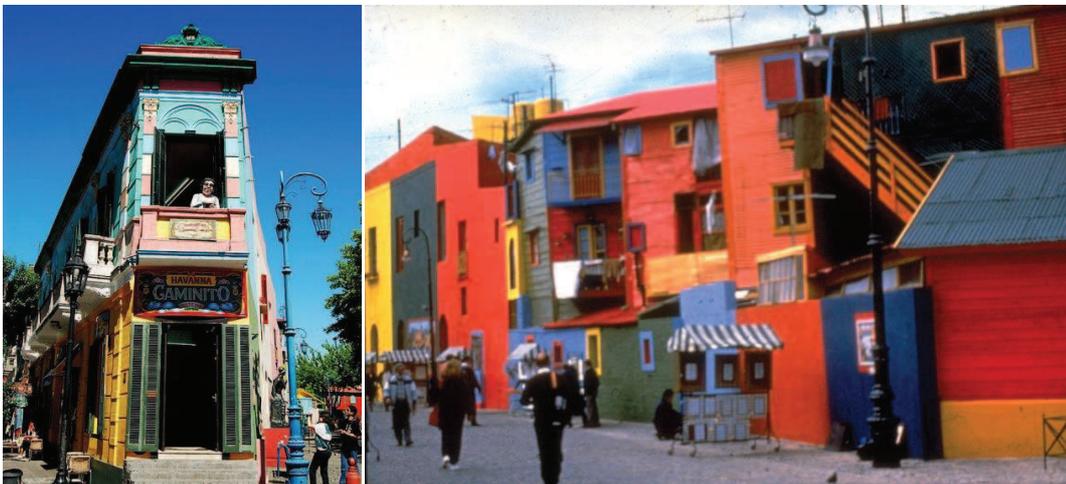


Figura 40: As muitas cores do bairro La Boca em Buenos Aires.

A origem das cores diversas está relacionada às sobras de tintas que os marinheiros traziam para as suas casas. Como não havia dinheiro suficiente para comprar tinta, e a quantidade era escassa para pintar toda a casa de uma mesma cor, eles aproveitavam até a última gota da tinta que conseguiam. As casas acabavam sendo pintadas de várias cores. Cada janela de uma cor diferente, a porta de outra cor e as paredes de várias cores. Os restos da antiga ponte, os armazéns coloniais hoje transformados em restaurantes e as recordações da atividade portuária são marcas de um bairro com história. No presente, outros pontos mantêm ágil a vida do bairro, como o estádio do clube Boca Juniors, os circuitos turísticos e o museu de belas artes Benito Quinquela Martín.

5.2.7 Verona, Romeu e Julieta

Verona é uma comuna italiana da região do Vêneto, com cerca de 256.110 habitantes. É um dos locais onde se passa a história da peça *Romeu e Julieta*, escrita por William Shakespeare. No centro da cidade, existe uma vila onde, pelo que conta a história, Julieta morava. Este é um grande marco da cidade, que recebe a fama de *cidade dos namorados*, atraindo centenas de turistas. Nela também se passa parte da história de William Shakespeare *A Megera Domada*.

Romeu e Julieta é uma tragédia escrita entre 1591 e 1595, nos primórdios da carreira literária de William Shakespeare, sobre dois adolescentes cuja morte acaba unindo suas famílias, outrora em pé de guerra. A peça ficou entre as mais populares na época de Shakespeare e, ao lado de *Hamlet*, é uma das suas obras mais levadas aos palcos do mundo inteiro. Hoje, o relacionamento dos dois jovens é considerado como o arquétipo do amor juvenil.

Essa obra de Shakespeare permite que a cidade explore exaustivamente uma história que nunca aconteceu de fato, mas que atrai inúmeros turistas para ela, criando experiências e gerando novas histórias vividas naquele lugar, conhecido internacionalmente e mencionado por séculos. Quem visita Verona encontra neste cenário todos os elementos que servem de palco para tal história.

Neste contexto, é possível encontrar uma representação da casa de Julieta, bem como a de Romeu, que por sinal são muito fáceis de serem visitadas. Agrupadas e próximas, as atrações podem ser vistas todas num só dia de caminhada bem racionalizada. E ainda que a casa de Julieta seja de fato um dos lugares a ser visitados, abstendo-se do romantismo exacerbado, ela foi apenas o cenário escolhido pelo cineasta para filmar uma linda e bem contada estória de amor. Todavia o marketing fez dela a varanda mais famosa do mundo. A tal varandinha de Julieta fica num discreto *largetto* entre telhados vermelhos das casas da vizinhança, conforme ilustra a figura 41.

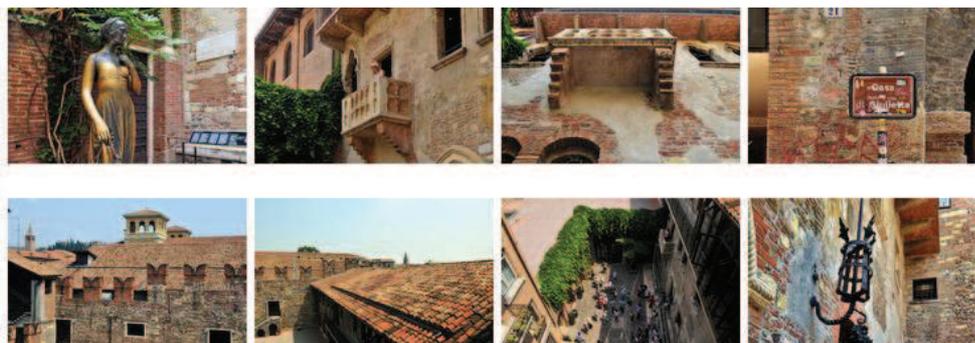


Figura 41: Vistas da casa de Julieta, em Verona.

Quem vier caminhando da Praça Erbe e descer a Via Cappello, procurando a “Casa de Julieta” entrará em um “túnel do tempo”, onde casais genuinamente enamorados deixam os testemunhos de seu amor rabiscados entre corações, como pode ser visto na figura 42.



Figura 42: Interior da casa de Julieta, em Verona.

No pátio, fica a casa de Julieta, sua estátua de bronze e acima a varanda que se tornou a mais famosa varanda do mundo, depois que Zefirelli filmou o romance de Shakespeare. A casa de Julieta não existe, nem existiu, mas foi neste cenário que “residia” a amada de Romeu, e neste largo que brigavam os Capuletto e os Montechio. O romance criado pelo inglês e filmado pelo italiano converteu-se num acontecimento turístico. O edifício, do século XIII, foi restaurado em 1935 e serviu de palco para a residência de Julieta e atualmente pode ser visitado por dentro e por fora, argumento que alimenta diariamente a experiência de ser um turista em Verona.

5.2.8 São Paulo, cidade limpa

Muitos projetos ajudaram a formar a imagem atual da cidade de São Paulo, mas nos últimos tempos nenhum foi tão transformador e impactante como o projeto Cidade Limpa. A chamada Lei Cidade Limpa é uma lei contra a poluição visual no município de São Paulo, que está

em vigor desde o dia 1º de janeiro de 2007. Ela proíbe a propaganda em outdoors na cidade e regula o tamanho de letreiros e placas de estabelecimentos comerciais, entre outras providências. A lei proíbe toda e qualquer forma de publicidade exterior: "Fica proibida, no âmbito do Município de São Paulo, a colocação de anúncio publicitário nos imóveis públicos e privados, edificadas ou não." Os anunciantes têm a opção, entretanto, de utilizar como alternativa itens do mobiliário público urbano, tais como abrigos de ônibus, relógios públicos e placas de rua.



Figura 43: “Antes” e “depois” da Lei Cidade Limpa – SP.

Hoje se podem ver as fachadas antigas dos edifícios que antes estavam escondidas atrás das gigantescas publicidades das lojas, quase sempre de mau gosto e exageradas, como exemplifica a figura 43. Logo após a lei entrar em vigor, notou-se que muitos estabelecimentos estavam pintando suas fachadas com cores berrantes para manter o mesmo nível de "impacto" anterior. Houve uma preocupação se isso poderia se tornar uma tendência, mas, passados poucos meses, observa-se que esse é um recurso que não foi difundido em larga escala.

Para incentivar a retirada dessas publicidades, a prefeitura ainda ofereceu um desconto em dinheiro nas taxas do imposto territorial das edificações que, após retirarem as placas de publicidade, reformaram, pintando e limpando essas fachadas. Foram duas melhorias numa única ação: limpeza da poluição visual da cidade e ainda deixou-a mais bonita.

5.2.9 Rio de Janeiro, eu sou da Lapa

Movimento popular ocorrido no final de 2005 e início de 2006 em prol da revitalização do Bairro da Lapa no Rio de Janeiro, o movimento “Eu sou da Lapa” tinha a missão de resgatar a vocação residencial do bairro mais em voga da cidade. Inspirado na famosa campanha de RP I love NY, que ajudou a revitalizar a cidade americana que estava em decadência na década de 1970, o movimento buscou resgatar o orgulho de dizer “Eu sou da Lapa”. Com o apoio do poder

público e a adesão da maioria dos estabelecimentos comerciais do bairro, o “Eu sou da Lapa” foi se espalhando pela cidade com diversas ações estratégicas. Para divulgá-lo, vinculou-se o movimento a verdadeiros patrimônios dos cariocas da gema. Personalidades do Rio, genuínos símbolos da cidade, como o ator Sady; o escultor de areia colombiano, de alma carioca, Alonzo Gómez-Díaz; o conhecido saxofonista do metrô da Carioca Ademir Leão; e o ídolo do surfe do Rio de Janeiro Dadá Figueiredo vestiram a camisa “Eu sou da Lapa”. As torcidas dos times do Rio levantaram a bandeira “Eu sou da Lapa” a cada gol de vitória. Nos estádios, 78 mil pessoas foram impactadas e estima-se que milhares pela tevê. O bandeirão apareceu no canal de TV Sportv. As figuras 44 e 45 mostram a marca do movimento e suas aplicações.

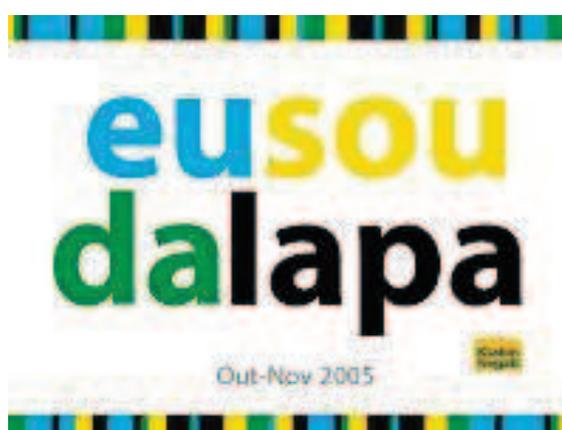


Figura 44: Marca da ação “eu sou da lapa”.



Figura 45: Estratégias da campanha de valorização da Lapa.

Adesivos, bottons e guias do bairro foram distribuídos em diferentes pontos da cidade. Guardanapos e bolachas de chope divulgam o movimento nos bares e restaurantes mais conhecidos e frequentados pelos cariocas. Além disso, foi criado o Guia “Eu sou da Lapa”, com 70 endereços comerciais e atrações, além da história do bairro. Para propagar o movimento *online*, foi criado o site www.eusoudalapa.com.br. Além de ter o conteúdo do guia, a plataforma continha espaço para o perfil dos ícones do movimento e últimos fatos; links para a comunidade

em redes sociais, outros sites em comum e *hotsite* do empreendimento Cores da Lapa; pedido de adesivo ou sugestão de novos ícones pelos internautas; fotos de pessoas com camisetas do movimento.

As ações aconteceram dois meses antes do lançamento de um conjunto residencial no bairro, preparando o mercado para chegada do Cores da Lapa. Foram distribuídos 40 mil guias; o site do Movimento “Eu sou da Lapa” teve 6 mil acessos em um mês, e a comunidade obteve quase 1.500 membros. No mesmo clima, reportagens ovacionaram o bairro. Foram veiculadas 65 matérias sobre o movimento “Eu sou da Lapa” e o empreendimento em diferentes publicações e editorias, antes, durante e depois do lançamento. Para conquistar o mesmo espaço e valor de exposição que teve nos veículos de imprensa, a construtora Klabin Segall teria de investir R\$ 3 milhões em propaganda. No dia 10 de novembro de 2005, aconteceu a venda recorde de 668 apartamentos em duas horas. Reconhecida como um divisor de águas no mercado imobiliário carioca, a ação foi finalista do Prêmio Aberje 2006.

5.2.10 Vale do Vinhedos, Serra Gaúcha

O Vale dos Vinhedos é uma região da Serra Gaúcha que fica entre os municípios de Bento Gonçalves, onde se localiza a única escola do país que forma técnicos em enologia, Garibaldi e Monte Alegre do Sul. É um exemplo de lugar que consolidou sua identidade territorial por intermédio da produção vitivinícola, do clima invernal e da tradição italiana. É ali que se concentra a maior produção de vinhos finos e sucos de uva do Brasil.

Pela sua proximidade com Porto Alegre, pela sua cultura, pela sua história e pelo seu charme, com bons hotéis, pousadas e restaurantes, o Vale já recebe mais de 60 mil visitantes por ano, segundo a Associação dos Produtores de Vinhos Finos do Vale dos Vinhedos (Aprovale). Por tudo isso, o Vale é, hoje, referência no turismo nacional, com seus roteiros de enoturismo e gastronômicos. A figura 46 apresenta uma vista do Vale dos Vinhedos.



Figura 46: Vista do Vale dos Vinhedos, na Serra Gaúcha.

O Vale dos Vinhedos representa o legado cultural e histórico deixado pelos imigrantes italianos, chegados ao Brasil em 1875, em Bento Gonçalves. Os costumes e tradições estão enraizados nas pessoas e, até mesmo, na paisagem do Vale dos Vinhedos. A construção de capelas e capitéis, a devoção aos santos, o dialeto vênето e, principalmente, o cultivo da videira e a produção do vinho são marcas da imigração italiana. Vales e montanhas cobertos de parreirais marcam a beleza do Vale dos Vinhedos, hoje visitado por quem aprecia o enoturismo. São pequenas propriedades rurais, dividindo espaço com vinícolas renomadas, que, ao longo dos últimos anos, conquistaram destaque nacional e internacional pela qualidade e personalidade dos seus vinhos. A figura 47 mostra uma peça publicitária do território.



Figura 47: Imagem publicitária do Vale dos Vinhedos.

5.3 Pesquisa de Referências Projetuais

Na tentativa de criar uma imagem forte na mente das pessoas, muitas cidades vêm investindo no que têm de mais característico, diferenciado e atrativo, como elementos de visibilidade, diferenciação e impacto turístico e comercial. Por esse motivo, esta pesquisa de referências busca reunir estímulos projetuais que ratifiquem a importância estratégica de se construir uma identidade territorial forte perante o mundo globalizado, além de proporcionar também critérios para se analisar e construir um projeto de valorização do objeto de estudo desta pesquisa.

5.3.1 Identidade

Acreditando que uma identidade territorial se constrói no tempo e se nutre de uma infinidade de elementos, reuniram-se aqui alguns exemplos destes elementos que foram detectados na revisão bibliográfica, com o intuito de fortalecer a discussão sobre valorização territorial e fornecer estímulos para o processo de experimentação.

Não cabe aqui uma discussão teórica sobre os elementos que são apresentados, pois essa discussão já foi feita na revisão teórica e, além do mais, o objetivo dessas pesquisas era exclusivamente alimentar conceitualmente os *workshops* que foram desenvolvidos na sequência.

5.3.1.1 Identidade Visual

Cada vez mais as marcas territoriais ganham notoriedade e ajudam a fortalecer a imagem de uma cidade, região ou país. As figuras 48 e 49 mostram uma coletânea de marcas de lugares que são utilizadas como estratégia para fixar um determinado lugar na mente das pessoas.



Figura 48: Coletânea de marcas de lugares.



Figura 49: Coletânea de marcas de lugares.

Os aplicativos que acompanham as marcas, também agem como estratégia de marca e, assim, ganham inserção nos mais variados suportes, que vão desde espaços virtuais até os elementos materiais que reforçam os símbolos locais, conforme pode ser observado nas figuras 50 e 51.



Figura 50: Aplicações da marca Suíça.



Figura 51: Aplicações da marca Suíça.

5.3.1.2 Mobiliário Urbano

De acordo com Serra (1996), o mobiliário urbano (às vezes chamado também de equipamento urbano, ou elementos urbanos) é o conjunto de objetos e peças de equipamento instalado na via pública para vários propósitos. Neste conjunto, incluem-se bancos, marquises, lixeiras, barreiras de tráfego, caixas de correios, paradas de ônibus, cabines telefônicas, entre outros. Geralmente são instalados pelas prefeituras para o uso da comunidade, ou terceirizados a um privado para que este obtenha benefícios, explorando a publicidade na via pública. As

variáveis mais importantes consideradas no projeto do mobiliário urbano são como este afeta a segurança da rua, a acessibilidade e o vandalismo.

Os elementos urbanos identificam a cidade e por meio deles é possível conhecer e reconhecer as cidades. Chegam a definir-se como uma parte constituinte do DNA da identidade da cidade. O desenho de um mobiliário urbano que responda e se adeque aos espaços, coloridos e os usos que a sociedade demanda, é uma tarefa um tanto complexa. Para isso é fundamental o entendimento do meio e uma leitura clara de seu comportamento no marco onde estará localizado, principalmente quando se trata de uma cidade monumental ou histórica e com particularidades específicas. As figuras 52 a 57 apresentam exemplos de mobiliário urbano.

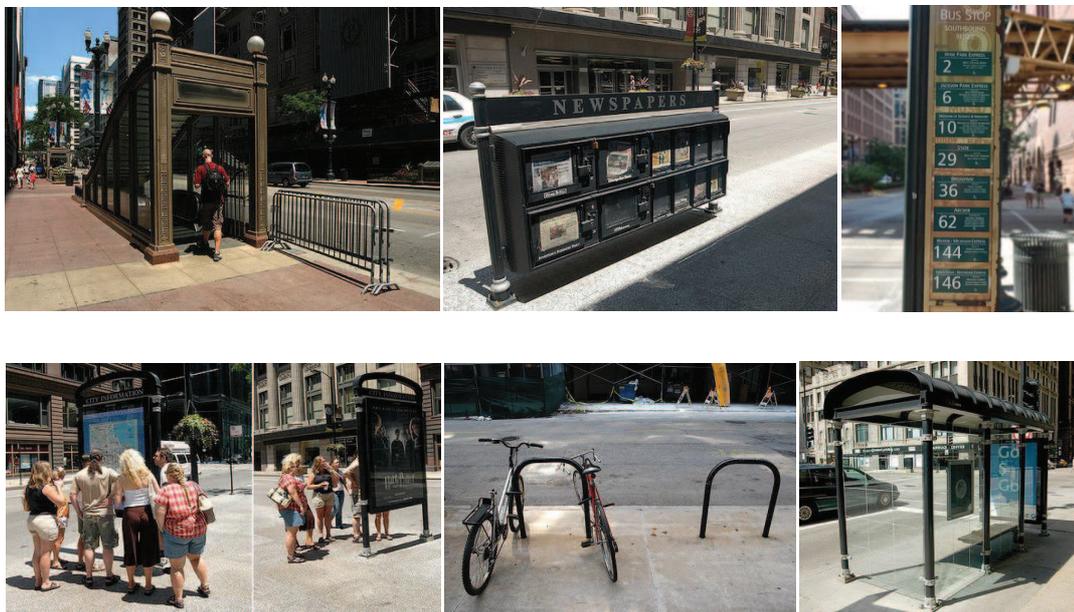


Figura 52: Mobiliário urbano de Chicago.



Figura 53: Mobiliário urbano de Londres.



Figura 54: Mobiliário urbano de Curitiba.



Figura 55: Mobiliário de Melbourne, Toronto e Sidney.

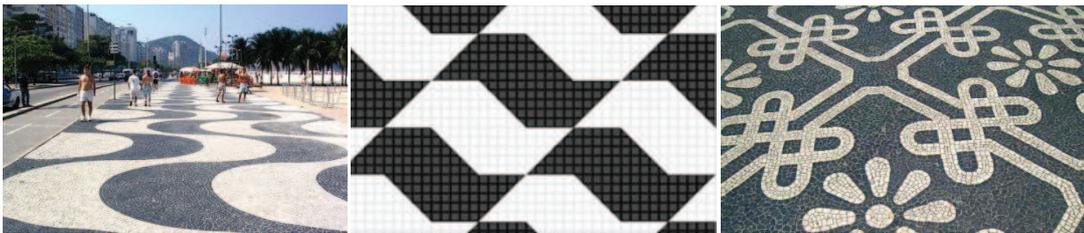


Figura 56: Calçadas do Rio de Janeiro, São Paulo e Lisboa.

Nas últimas décadas, os mobiliários urbanos também passaram a ser projetados por *designers*, o que proporcionou projetos inovadores e esteticamente atraentes, dando personalidade aos territórios.





Figura 57: Novas formas para mobiliário urbano.

5.3.1.3 As Cores Urbanas

Outro elemento importante para a formação de uma identidade territorial, e detectado também na revisão teórica, foi a utilização de cores. Muitos lugares exploram este potencial em seus territórios, como apresentado na figura 58.



Figura 58: A Multiplicidade de cores no território.

5.3.2 Branding Territorial

Quando um território consegue mapear objetivamente os aspectos que formam sua identidade, torna-se mais fácil projetar as ações e estratégias que contribuirão para o fortalecimento de sua imagem na percepção do público externo e diferenciá-lo da concorrência. As estratégias adotadas procuram criar um reconhecimento fácil do lugar e uma lembrança espontânea dele, estabelecendo associações positivas com o público-alvo e desenvolvendo um relacionamento de fidelidade intenso entre o território e seus usuários.

Sendo assim, Kotler (1993) defende que a atratividade do lugar é um ativo a ser gerenciado, tanto pela ótica de produção e exportação quanto pela de investimentos externos e do turismo. Portanto, como forma de enriquecer a análise sobre as estratégias de valorização da cidade de Santo Ângelo, reunir-se-ão aqui algumas ações estratégicas produzidas para atrair turistas e investimentos, além de fortalecer a imagem dos territórios onde foram implementadas.

5.3.2.1 Projeto Metaflusso

O projeto *Metaflusso* de Matei Paquin sugere que esta instalação apresentada na figura 59 seja colocada nos pontos em que a cidade está mais viva, com maior existência de pessoas e serviços. Este mobiliário serve para facilitar o acesso do público a uma gama de informações sobre mobilidade, poluição, serviços de compartilhamento de carros, entre outros. Dessa forma, o Metaflusso apresenta em tempo real uma leitura completa do território urbano em que está inserido.



Figura 59: Imagens do projeto Metaflusso.

5.3.2.2 Guarda-Chuva Urbano, NY

Promovido pela prefeitura de Nova York, o concurso "UrbanShed" premiou Mr. Choi, pelo projeto "guarda-chuva urbano", conforme a figura 60. O objetivo do concurso foi obter soluções melhores para proteger as calçadas dos prédios em construção ou reforma. A solução proposta por Choi permite que os pedestres tenham bom acesso às calçadas e que os prédios não sejam totalmente escondidos durante as obras.



Figura 60: Imagens do projeto Guarda-Chuva Urbano.

5.3.2.3 Revitalização de áreas do Acre

Este projeto teve a iniciativa do Governo do Estado do Acre e Secretaria do Estado do Esporte, Turismo e Cultura com a finalidade de modificar as calçadas e a padronizar as fachadas, partindo de uma mescla de referências arquitetônicas de diversos povos, como portugueses, espanhóis, marajoaras, etc. O principal objetivo foi estimular o turismo ecológico e histórico com propostas de trilhas de moto e a pé, dicas de locais para compras e alimentação. Pousadas foram melhoradas e contribuíram para a indicação dos passeios. As figuras 61 e 62 ilustram esse projeto de revitalização.



Figura 61: Imagens do projeto de revitalização.

Outra ação do Governo do Acre foi a revitalização da Praça dos Povos e as ruas comerciais próximas, em Rio Branco. A Praça ganhou sinalização com referências indígenas e nova iluminação, os nomes de avenidas de passeio e comércio ganharam destaque com totens. Nos estabelecimentos comerciais, foram feitas pintura de fachadas e padronização de letreiros,

mesclando diversas influências dos colonizadores da região. Na inauguração da obra, foi feita uma exposição ao ar livre sobre a história e reforma do Mercado Municipal e seus arredores.



Figura 62: Imagens do projeto em Rio Branco.

5.3.2.4 A nova Oscar Freire, SP

A Rua Oscar Freire, em São Paulo, é outro exemplo de transformação de uma área, conforme pode ser visto na figura 63. Os custos foram divididos entre a prefeitura, a operadora de cartões *American Express* e lojistas. As calçadas ficaram largas e planas, com sinalização tátil-sonora, que favorece o passeio e está de acordo com as normas de acessibilidade. A sinalização pintada nas ruas sugere o trânsito lento. Toda a fiação elétrica virou subterrânea, melhorando muito a impressão visual, favorecendo a fachada das lojas da região. Existem áreas wi-fi, limpeza de fachada, diversificação de serviços e divisão de custos.



Figura 63: Imagens do projeto da Rua Oscar Freire.

5.3.2.5 120º Aniversário da Torre Eiffel, Paris

No 120º Aniversário da Torre Eiffel, ocorrido em Paris, foi organizado um show de luzes e sons na torre a cada hora completada, conforme ilustra a figura 64. O show que ocorreu durante 10 noites de outubro tinha duração de 12 minutos, um minuto para cada década da existência da Torre Eiffel. O evento atraiu a atenção dos turistas e os comerciantes se utilizaram dele para vender torres de plástico que se iluminavam e trocavam de cor.



Figura 64: Imagens da intervenção na Torre Eiffel.

5.3.2.6 A transformação do Batel Soho, Curitiba

O carro-chefe da transformação do bairro Batel de Curitiba foi a revitalização de 10 quarteirões em dois bairros, seguindo influências dos bairros Soho de Tokyo e de New York. Com a implementação de excelentes pontos de *design*, gastronomia, moda e ainda atividades culturais, o fluxo de visitantes foi aumentado na Praça Espanha, e esse é hoje um dos principais pontos de roteiros turísticos da cidade. Isso é muito próximo do que se deseja para a cidade de Santo Ângelo. A figura 65 é uma ilustração do projeto.



Figura 65: Imagens do projeto Batel Soho.

5.3.2.7 *Percent of Art, NY*

O Projeto *Percent of Art*, é um programa existente desde 1982, em Nova Iorque, que seleciona artistas e profissionais para criarem arte permanente e não permanente nos prédios públicos, pois 1% do dinheiro a ser gasto em prédios novos ou recuperados deve ser usado em arte. Os artistas recebem um valor para criar interferências em espaços públicos, como escolas, parques, esplanadas, casas de abrigo e locais de transporte público. Alguns destes projetos são incorporados à cidade permanentemente, isso ocasiona uma valorização de artistas (locais ou não) e a democratização da arte. A figura 66 apresenta a marca do projeto cultural.



Figura 66: Marca do projeto *Percent of Art*.

5.3.2.8 *Fallen Fruit, Los Angeles*

Próximo ao projeto de Nova Iorque, o *Fallen Fruit* é a colaboração de artistas, com sede em *Los Angeles*, cujos principais integrantes são David Burns, Matias Viegner e Austin Young. Usando a fotografia, a performance, vídeos e uso dos frutos caídos, criam-se projetos para o espaço urbano, bairro, localizado na comunidade, tendo como tema frutos.

Fallen Fruit criou seu primeiro mapa do que se chama de *Public Fruit*, fruticultura sobre os bens públicos, como ruas e calçadas. Em 2008, eles participaram de "O show Gatherers" no Yerba Buena Center for the Arts, com curadoria de Verônica Wyman, que apresentou seu projeto de longo prazo, "a história colonial da fruta". A figura 67 apresenta os pontos de aplicação do projeto.

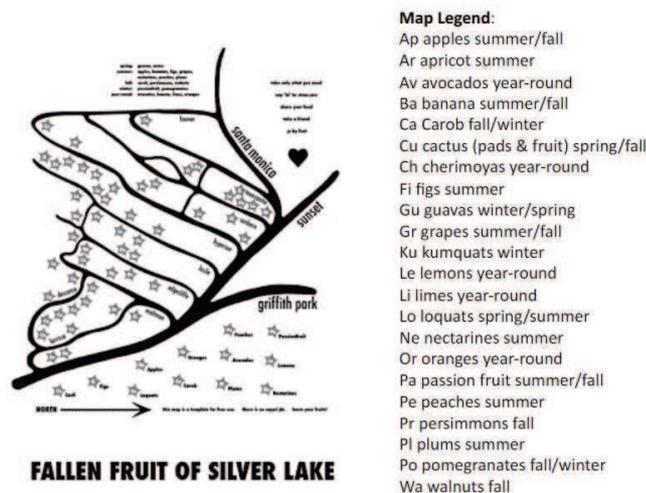


Figura 67: Mapa de aplicação do projeto *Fallen Fruit*.

5.3.2.9 Cow Parade

A *CowParade* é uma exposição de arte pública internacional que foi apresentada nas principais cidades em todo o mundo. As esculturas das vacas são de fibra de vidro, decoradas por artistas locais e distribuídas pelas cidades, em lugares públicos, como estações de metro, avenidas importantes e parques. Depois da exposição, as vacas são leiloadas, e o dinheiro é entregue a instituições de caridade.

Existem vários modelos de esculturas, mas os três modelos mais comuns da vaca foram criadas por Pascal Knapp, um escultor suíço, que foi encomendado para criar as vacas especificamente da série de eventos *CowParade*. Atualmente aproximadamente 50 cidades já serviram de palco para esta exposição, no caso da cidade de Porto Alegre, atingiu-se um recorde histórico de arrecadação no Brasil. Os lances totalizaram R\$ R\$ 1.365.000,00, acima da expectativa dos organizadores.

Algumas vacas de cada *CowParade* são escolhidas para fazer parte da coleção de miniaturas. Cada miniatura é uma réplica exata da vaca exposta no evento. A coleção já tem aproximadamente 230 miniaturas e podem ser adquiridas em alguns sites de vendas e lojas de presentes. Exemplos da *CowParade* podem ser vistos na figura 68.

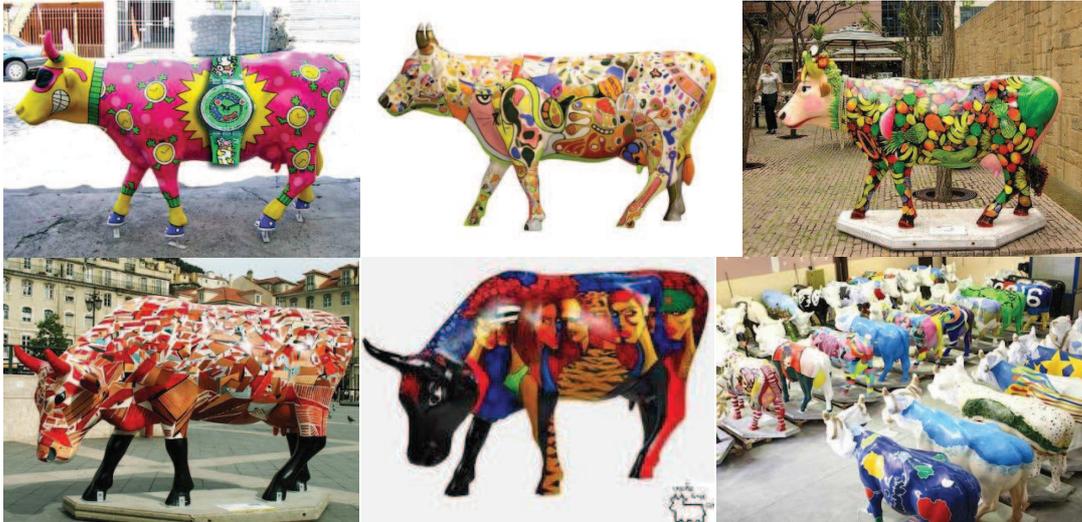
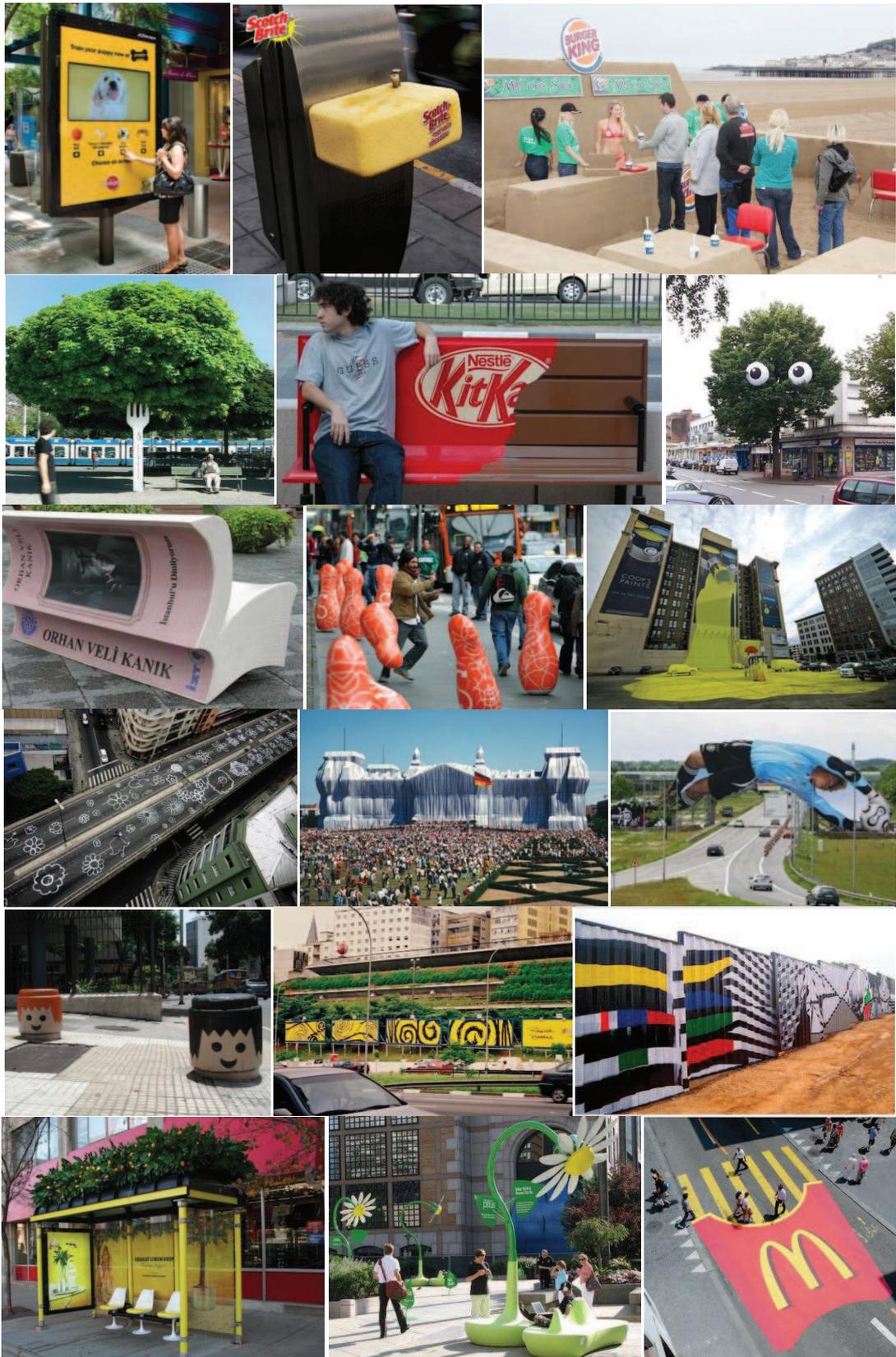


Figura 68: A arte da CowParade presente em 50 cidades.

5.3.2.10 Intervenções Urbanas

Intervenção urbana é a expressão utilizada para designar os movimentos artísticos relacionados às intervenções visuais e físicas realizadas em espaços públicos. No início, era um movimento *underground*, que foi ganhando forma com o decorrer dos tempos e se estruturando. Mais do que marcos espaciais, a intervenção urbana estabelece marcas de corte, particulariza lugares e, por decupagem, recria paisagens. Existem intervenções urbanas de vários portes, indo desde pequenas inserções com adesivos (*stickers*) até grandes instalações artísticas. Esse tipo de intervenção é muito explorado por algumas marcas que aproveitam elementos do território para fortalecer a imagem de seus produtos. Exemplos de intervenções urbanas podem ser vistos nas figuras a seguir.



Figuras 69: Intervenções urbanas como estratégia de marca.

5.4 Pesquisa *BlueSky* e Tendências Projetuais

O passo seguinte foi a realização de uma pesquisa *Blue Sky* que procurou captar referências projetuais e tendências culturais que colaborassem com o processo de experimentação em andamento. Para isso se coletou uma série de imagens agrupadas por conceitos previamente estabelecidos por um mapa de polaridades gerado durante o processo e apresentado na figura 70. Assim, os conceitos definidos foram os eixos dessas polaridades, que neste caso foram: identidade, convivência, receptividade, estilo de vida, evolução e valores.

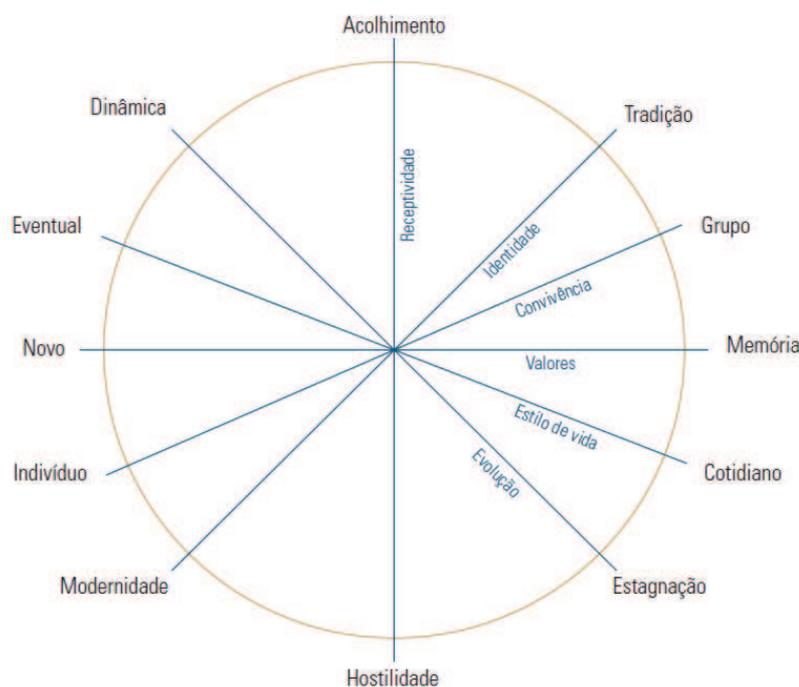


Figura 70: Mapa de polaridades, base da pesquisa *Blue Sky*.

Esses conceitos foram escolhidos com base na pesquisa contextual e ofereceram indicativos do que poderiam ser cenários para a construção de respostas projetuais, em que, de acordo com Scaletsky (2008), esses estímulos se dão por transferências mediante raciocínios analógicos, trazendo para o momento criativo elementos oriundos de setores muito distantes do problema a resolver.

O conceito “identidade”, representado no conjunto de imagens de número 71, reforça a revisão bibliográfica que a define como algo em constante construção e que está enraizada no contexto social, coletivo e histórico de cada sociedade, permitindo que todos os segmentos da localidade sintam-se fazendo parte de um projeto coletivo.

Os demais conceitos trabalhados – convivência, receptividade, estilo de vida, evolução e valores, apresentados nas imagens 72 a 76 – também refletem aspectos característicos de uma vida em sociedade. Entretanto, esses conceitos não serão discutidos e interpretados individualmente aqui, porque a pesquisa *Blue Sky* tem por premissa oferecer estímulos visuais que possam ser interpretados livremente por cada observador ou projetista. Não houve em nenhum momento uma explicação prévia, apenas sua disponibilização aos participantes do processo de experimentação descrito nos próximos capítulos. Essa pesquisa contou com a colaboração do mestrando em design Igor Casenote.



Figura 71: Pesquisa *Blue Sky* a partir do conceito Identidade.



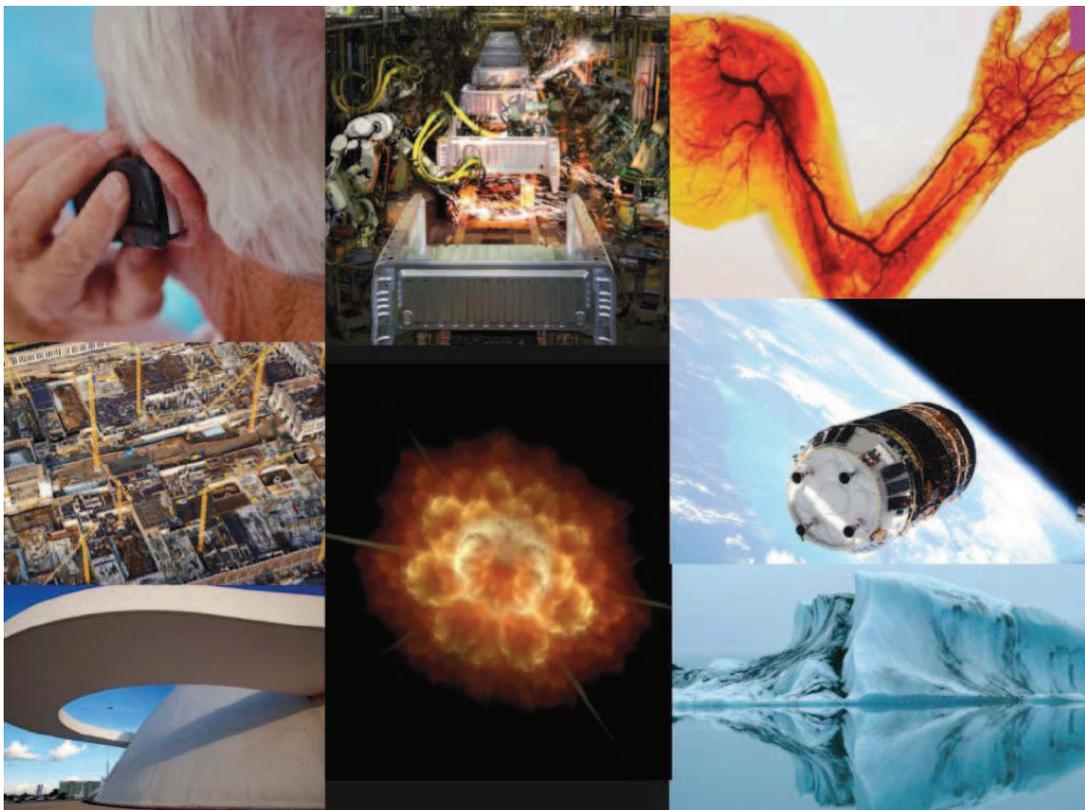
Figura 72: Pesquisa *Blue Sky* a partir do conceito Convivência.



Figura 73: Pesquisa *Blue Sky* a partir do conceito Receptividade.



Figura 74: Pesquisa *Blue Sky* a partir do conceito Estilo de Vida.



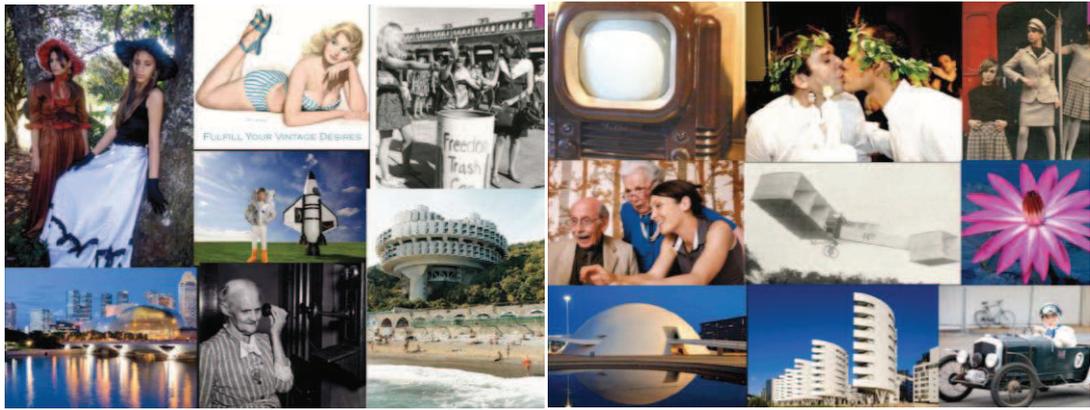


Figura 75: Pesquisa *Blue Sky* a partir do conceito Evolução.

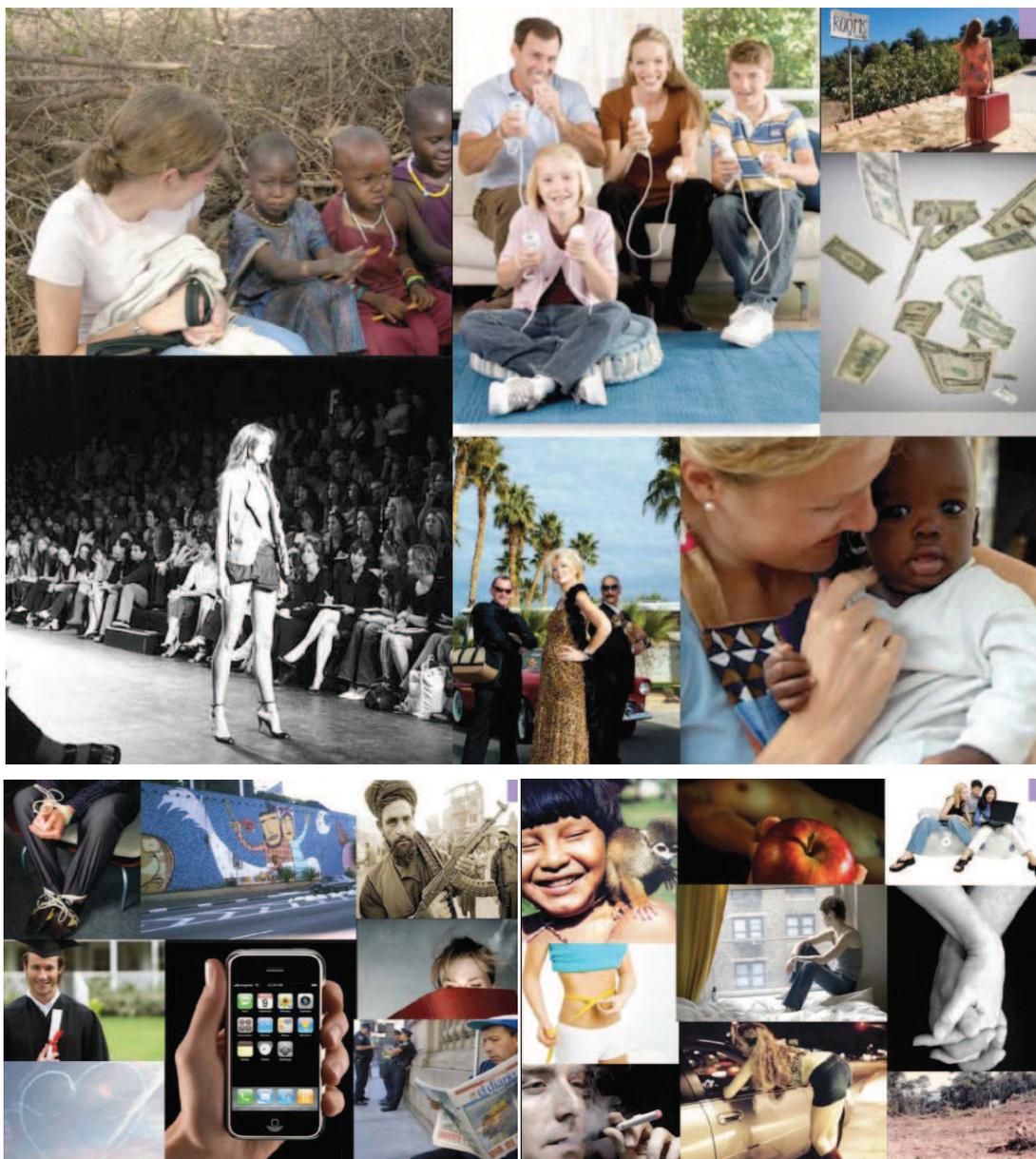


Figura 76: Pesquisa *Blue Sky* a partir do conceito Valores.

6 EXPERIMENTAÇÃO

Conforme foi informado no capítulo de método deste trabalho, o processo de experimentação buscou propor alternativas para a valorização da cidade de Santo Ângelo por meio da metodologia do *design* estratégico. Com base na coleta de dados, dividiu-se esta experimentação em quatro momentos sequenciais. São eles: criação de cenários, construção de *concepts*, articulação dos resultados e projeção, que estão descritos a seguir.

6.1 Criação de Cenários

Com a fase de pesquisas encerrada, iniciou-se a prática de experimentação do objeto de estudo. Assim, foi realizado um *workshop de design*, com base no problema de pesquisa descrito no início deste trabalho. Nessa experiência, foram apresentados aos alunos o problema de pesquisa, os objetivos nela desenvolvidos, a contextualização do objeto de estudo e as pesquisas de estímulo geradas para o processo de experimentação.

O *briefing do workshop* previa que os alunos projetassem cenários focados na valorização do território de Santo Ângelo, no contexto em que está inserido. A descrição apresentada aos grupos foi a seguinte: *A presente proposta é a etapa inicial de um projeto para estruturação de um ambiente diferenciado que visa a agregar valor ao centro comercial de Santo Ângelo, formado por 28 quadras. As propostas deverão considerar a história das Missões, buscando criar um espaço com linguagem comercial atrativa, com mobiliários urbanos adequados e com uma identidade visual que valorize o contexto. É importante pensar também na valorização dos imóveis existentes e no envolvimento da comunidade num mesmo conceito.*

Os participantes foram os alunos da turma 2008 de Caxias do Sul, RS, do curso de Especialização em Design Estratégico da Escola de Design Unisinos. Eles foram divididos em dois grupos de cinco alunos cada. Os grupos trabalharam de forma independente, tendo por alvo encontrar soluções inovadoras para o *briefing* dado.

Esta atividade teve a participação de dois professores: um professor da Unisinos, Dr. Carlo Franzato, e um professor convidado, Me. Tiago Balém, que também colaborou com a construção da pesquisa contextual. Antes dos exercícios acontecerem, houve aulas da disciplina de *Design Territorial*, ministrada pelos professores acima citados, que fizeram a introdução do tema.

No início da atividade, o autor deste trabalho apresentou ao grupo a série de pesquisas realizadas e, logo após, deu-se início a um exercício de *brainstorm*. Esse exercício deu forma a três mapas conceituais, como pode ser notado na figura 77. O primeiro mapa foi intitulado de “Tempo e Movimento”, o segundo, de “Acolhimento” e o terceiro, de “Local/Global”. Os grupos optaram por utilizar os dois primeiros por considerar que o conceito Local/Global era genérico demais, poderia servir não só para Santo Ângelo, mas também para qualquer outro território.

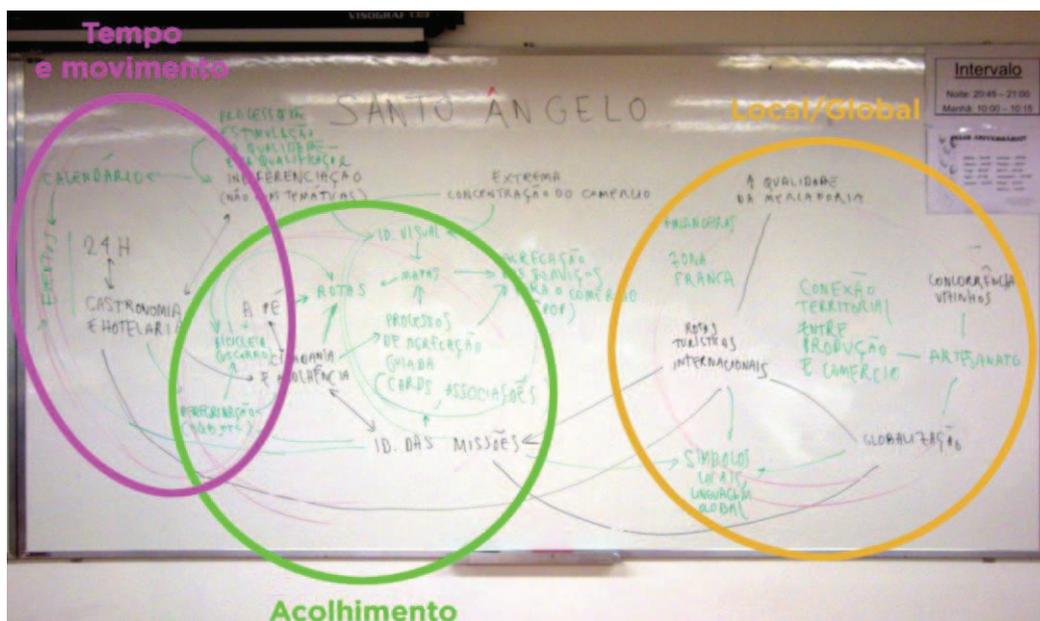


Figura 77: Brainstorm do workshop 1.

Por causa de uma decisão dos professores de estimular propostas independentes, e não complementares entre si, os grupos participantes chegaram a dois cenários distintos: Alma Missioneira: uma terra e muitos povos e Amplie os seus sentidos.

Além de um exercício acadêmico para esse grupo de alunos, as propostas desenvolvidas no *workshop* serviram para nortear a geração de *concepts* desenvolvidas a seguir e possibilitar uma reflexão dos conceitos abordados na revisão bibliográfica.

6.1.1 Cenário 1: Alma Missioneira – Uma terra e muitos povos

Integrantes: Adriana Angar, Edson Busin, Gertri Bodini e Agda Fronza.

De acordo com o grupo que propôs este cenário, a história da cidade de Santo Ângelo é contada por muito mais que sete povos. Cada um destes povos imprimiu, e ainda imprime, uma faceta à cidade que tantos outros haverão de descobrir. A origem da cidade encontra referência

nas famílias que a povoam, sejam elas de Guaranis, jesuítas, alemães, italianos, poloneses, enfim muitos povos, em uma mistura de pessoas, valores e crenças, sendo possível fazer uma leitura de signos de cada povo e que se perpetua ao longo do tempo. A figura 78 ilustra o cenário proposto.



Figura 78: Cartaz do cenário Alma Missioneira.

Se por um lado Santo Ângelo herdou as técnicas artesanais dos Guaranis, por outro, herdou dos espanhóis o culto aos valores familiares, as festas em comunidades e o espírito tradicionalista. Esta é uma cultura que foi moldada ao longo do tempo por todos que habitaram a terra de Santo Ângelo. Terra que fez brotar a sabedoria do bem receber e do bem-querer. Com o passar do tempo, os muitos donos desta terra perceberam as vertentes do desenvolvimento. As forças e raízes são os motivadores deste ir e vir. A união desta mistura de valores deve se caracterizar pelo desenvolvimento coletivo, sem esquecer a origem, a simplicidade e os signos tão presentes e marcantes.

O tempo traça caminhos decisivos. A base desta rota é um misto de passado, presente e futuro. Neste caso, passado é a foto de todos os sinais latentes, presente é materialização de um povo acolhedor, e o futuro, o desenho da união de todos estes valores semeados e traduzidos em desenvolvimento e, ao mesmo tempo, a capacidade de tornar uma cidade que tem uma verdadeira missão, a missão de “enviar” um apelo, um convite a todos que querem fazer parte desta terra.

Sendo assim, este cenário ilustrado na figura 79 resgata todos os elementos formadores da história de Santo Ângelo e de sua identidade missioneira, propagando-os posteriormente por

meio de ações que deverão refletir no comércio, no turismo, no interesse coletivo e no desenvolvimento econômico, social e político da cidade.

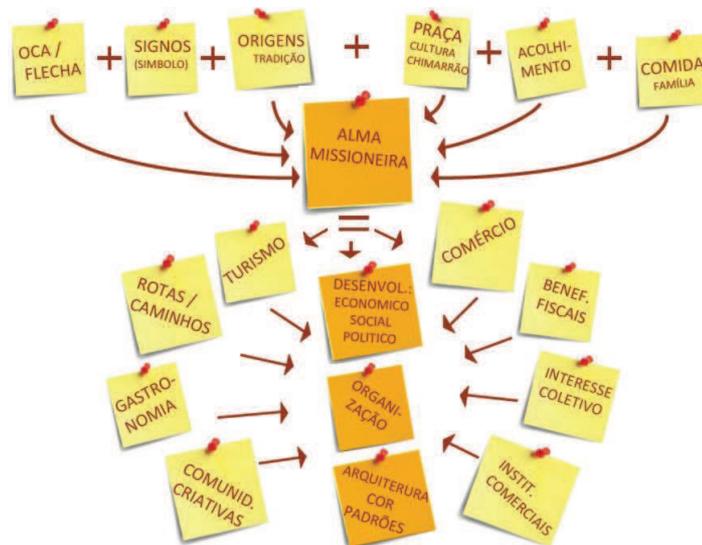


Figura 79: Caracterização do cenário Alma Missioneira.

6.1.2 Cenário 2: Amplie os seus sentidos

Integrantes: Tiago Toso, Débora de Souza, Alessandra Maccali, Luciane de Carlo e Fabíula Angonese.

Neste cenário, o grupo definiu que o ritmo do espaço territorial deve ser determinado pela frequência e amplitude da luz, sendo o espaço percorrido pela passagem de cor e o movimento propiciado por ela. A imagem 80 é ilustrativa desse cenário.



Figura 80: Imagem de apresentação do cenário 2.

Parte-se da ideia de que os elementos urbanos são camaleônicos e representam as oscilações do tempo no espaço. Assim os eventos acontecem como uma camada em justaposição, onde o dia e a noite formam a base elementar do tempo com frequência própria. As estações do ano demarcam o comportamento cromático – o brilho – da cidade em sua natureza.

A vida acontece num cenário controlado, em que a arquitetura é configurada para se tornar um espaço com acontecimentos próprios. Tudo é transformado para permitir que a vida aconteça nesse espaço e que seja uma nova camada sobreposta na cidade. Os dias não se repetem. O tempo é relativo ao espaço.

São 28 quadras e múltiplos cenários. O centro da cidade é o ponto emissor de forças, fazendo crescer e multiplicar a criatividade na cidade. Ao caminhante sugere-se a rota do dia. O cenário se transforma para receber e surpreender. Visitar, sentir e participar do espaço. Num dia de compras na cidade, parar e contemplar. O cenário é reinterpretado para a chegada da noite, em que o final de um dia é festejado. A expectativa do próximo dia movimenta o tempo, o novo é esperado, e o movimento evidencia a passagem do tempo, e o som é o compasso dos acontecimentos.

Em resumo, este cenário centra-se na utilização de fenômenos de luz e som para composição de espaço urbano, com criação de mobiliário no qual se utilize luz alternadamente conforme a passagem do tempo, transformando a cidade num constante evento. Tudo isso ocorre paralelo à limpeza de fachadas que promovem o patrimônio existente. O *moodboard* a seguir caracteriza este cenário.

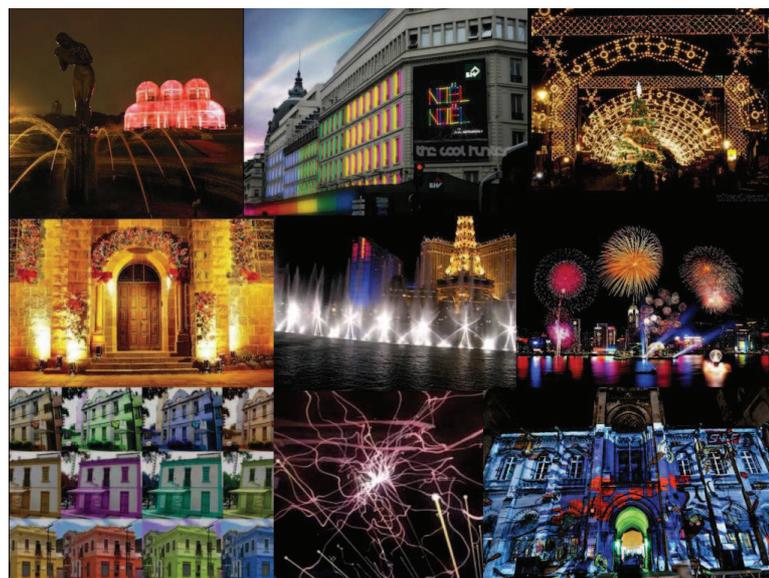


Figura 81: Moodboard do Cenário 2.

6.2 Construção de *Concepts*

Dando continuidade ao processo de experimentação em andamento, promoveu-se, na sequência, um segundo *workshop de design*, mais precisamente duas semanas após a realização do primeiro. Nessa oportunidade, o objetivo não foi mais a criação de cenários, mas sim, partir dos cenários desenvolvidos na primeira atividade e avançar sobre eles desenvolvendo novos *concepts* para a valorização do centro comercial de Santo Ângelo, conforme *briefing* apresentado.

Desta vez os participantes foram os alunos da turma 2008, de Porto Alegre-RS, do curso de Especialização em Design Estratégico, e os alunos do 5º semestre da Graduação em Design da Escola de Design Unisinos também foram convidados a participar, todos colaboradores que contribuíram nas pesquisas preparatórias. Por indicação dos professores, eles foram divididos em sete grupos mistos de cinco alunos cada e trabalharam de forma independente, buscando respostas inovadoras para o *briefing*.

Esta atividade teve a participação dos mesmos professores do primeiro *workshop* e contou, também, com a supervisão do Prof. Dr. Paulo E. B. Reyes, orientador desta dissertação, além do próprio autor deste trabalho.

Após serem apresentados os objetivos e as pesquisas realizadas para esta experimentação, os participantes organizaram-se nos seus grupos já anunciados, em mesas independentes e distantes uma da outra e iniciaram a busca de respostas ao *briefing*, com assessoramento dos professores anteriormente citados. As imagens apresentadas na figura 82 são ilustrativas desse momento de criação coletiva.



Figura 82: Momentos do 2º *workshop* de experimentação.

Os grupos participantes chegaram a sete propostas distintas, uma para cada grupo. Quatro propostas derivaram do cenário “Alma Missioneira: uma terra e muitos povos” (6.1.1) e outras três que derivaram do cenário “Amplie os seus sentidos” (6.1.2). É importante registrar

que os *concepts* gerados não foram projetos finalizados tecnicamente, e sim esboços de ideias desenvolvidas num curto espaço de tempo. Os *concepts* propostos são as seguintes:

- 6.2.1 Concept 1: União e atração entre povos;
- 6.2.2 Concept 2: Missão das cores;
- 6.2.3 Concept 3: Caminhando pelo tempo;
- 6.2.4 Concept 4: A Cidade é reflexo de seu povo;
- 6.2.5 Concept 5: 24 horas cambiantes;
- 6.2.6 Concept 6: Remix – Santo Ângelo no seu ritmo;
- 6.2.7 Concept 7: Projeto Anjo.

As quatro primeiras propostas apresentadas a seguir tiveram como base o cenário “Alma Missioneira – Uma terra e muitos povos”, desenvolvido no primeiro *workshop de design*.

6.2.1 Concept 1: União e atração entre povos

Integrantes: Carolina Dutra, Fabiana Ávila, Fernando Schlickmann, Leonardo Sarmanho, Luísa Diebold e Nicolle Selau.

A proposta do Grupo 1 tem o objetivo de aumentar a atratividade da área comercial de Santo Ângelo. É focada nos públicos interno e externo, trabalhando com o conceito de ÍMÃ, com as finalidades de unir a comunidade e os valores locais e atrair a população das cidades próximas. Para isso, é proposto um sistema que parte da implantação de polos de atração, ou seja, pontos estratégicos na área central que visam a favorecer a interação dos usuários com os setores do comércio, cultura, gastronomia e entretenimento, bem como estimular a fluidez e a dinamização da cidade.

Esses pontos de atração seriam responsáveis por captar o público consumidor e posteriormente distribuir para os demais serviços da zona comercial. Os “pontos” ou “polos” se configuram como espaços de estar e serviços, onde se localizam alguns totens multimídia com conteúdos informativos. São nesses locais que os usuários poderão acessar informações sobre os setores de interesse e comprar os produtos e serviços oferecidos com um cartão magnético disponibilizado pelo projeto. A figura 83 ilustra a localização sugerida para esses pontos de atração.



Figura 83: Localização dos pontos de atração.

Pela proposta, seriam cinco polos de atração, cada um deles focado numa especialidade. Foi sugerido um polo referência para gastronomia, um para cultura, um para o comércio, um para entretenimento e outro polo central de atração que abrangesse todos esses temas.

Uma nova marca, vista na figura 84, foi desenvolvida para caracterizar esse sistema. Nela se faz referência aos diversos pontos comerciais existentes na área, dando visibilidade aos polos de atração que seriam criados. Todos os comerciantes que participassem desse projeto teriam a opção de utilizar essa marca em seus estabelecimentos, associando a sua própria marca.



Figura 84: Proposta de marca para o projeto.

Foram propostos quiosques padronizados para sediar os polos de atração, que ficariam localizados em pontos estratégicos do centro comercial e são apresentados na figura 85.

PÓLOS DE ATRAÇÃO

Polo da Gastronomia
Pólo da Cultura
Pólo do Comércio
Pólo do Entretenimento



Espaços de estar e serviços, onde se localizam os totens multimídia. São nesses locais que os usuários poderão acessar informações sobre os setores e comprar os produtos e serviços oferecidos, através do cartão magnético.

Figura 85: Proposta de quiosque para os pontos de atração.

Além da marca, seriam criados seus aplicativos, como placas de sinalização e um mobiliário urbano alinhado com o projeto. A sinalização seria diferenciada por cores, sendo uma cor para cada setor, existindo um espaço central para aplicação da identificação do nome do comércio, conforme demonstrado na figura 86, 87 e 88.



Figura 86: Placas de sinalização do projeto.



Figura 87: Aplicação da sinalização no espaço urbano.



Figura 88: Proposta de mobiliário urbano alinhado.

Esta proposta usa como referência a ideia de Kotler (2002) de que os lugares existem para serem consumidos e, para isso, precisam estar preparados para receber adequadamente o público consumidor. De certa forma, Santo Ângelo estaria se preparando para atender seu público se tornasse realidade a proposta 1. Por outro lado, se o *briefing* faz referência à necessidade de um mobiliário urbano e de uma identidade homogênea numa relação com a história das missões, é possível dizer que os dois primeiros itens foram parcialmente alcançados, mas que não houve uma abordagem perceptível da identidade missioneira nos *concepts* desenvolvidos.

Por sua vez, a ideia de criar polos de atração é válida como ponto de partida, entretanto, por si só, não dá conta da esperada valorização do território de Santo Ângelo. Para isso, seria preciso gerar também atrativos turísticos de interesse geral, conforme defende Morgan et al.

(2007) em sua descrição sobre *destination branding*. Assim, é possível que parte dessa proposta seja aproveitada e implantada, mas seria recomendável absorver outras ideias que forem apresentadas.

Como já foi dito, o momento atual apresenta um desequilíbrio na distribuição da circulação de pessoas pelas 28 quadras do centro comercial. Entretanto, as soluções devem considerar a captação de um público novo, mais amplo, pois a simples redistribuição de pessoas não interessa ao grupo que domina as vendas atualmente. É preciso que os polos de atração sugeridos ofereçam novas experiências, novos serviços, para conseqüentemente atrair novos consumidores. Nesse sentido, pode-se ver que não basta a cidade do Rio de Janeiro fortalecer suas ações na praia de Copacabana ou nos arredores do Cristo Redentor. É preciso gerar fluxo em todas as demais áreas, levando seus “consumidores” passarem por todas elas e permanecerem mais tempo em seu território. Em resumo, o que se espera é a geração de novos pontos de atração, que conquistem novos turistas, que experimentem esses encantos e permaneçam mais tempo nesses espaços.

6.2.2 Concept 2: Missão das cores

Integrantes: Andressa Jacob, Igor Casenote, Livia Iglin, Laura Guidali e Marina Garcia.

A proposta 2 procura aproveitar as múltiplas cores existentes em Santo Ângelo, detectadas na pesquisa contextual e dar um significado para elas, por isso trabalha com os conceitos de padronização, relacionando a organização e frequência, por meio do ritmo, interação e propagação das cores. A proposta é criar no centro comercial de Santo Ângelo uma nova forma de identificação e organização dos setores comerciais. Nesse sentido, a identificação é feita pela divisão desses setores em oito categorias de estabelecimentos, cada uma sendo identificada por segmentações cromáticas. A organização viria pela identificação facilitada que os moradores e turistas fariam com a cor. A figura 89 mostra a marca proposta e a figura 90 apresenta a paleta de cores.



Figura 89: Marca do projeto Missão das Cores.



Figura 90: Distribuição de cores em segmentos do comércio.

Para dar início a esse processo de transformação, foi proposta uma campanha desdobrada em três momentos: uma etapa de conscientização para sinalizar a intenção de mudança; uma etapa para os comerciantes; e outra para os demais públicos e agentes. A ideia dessa campanha é minimizar o impacto negativo causado pelas transformações radicais propostas. As peças gráficas que acompanham o projeto são apresentadas na figuras 91 e 92.



Figura 91: Teaser da campanha de lançamento do projeto.



Figura 92: Outdoor publicitário da campanha.

Foi pensado um mobiliário urbano alinhado com a proposta das cores e projetado sob influência dos jesuítas, buscando formas que remetesse a essa referência, esse mobiliário é apresentado nas figuras 93 a 96. As lixeiras, colocadas em frente aos estabelecimentos, receberiam a cor relacionada à loja. Já os bancos e demais mobiliários, teriam cor neutra, de forma a preservar a integridade visual do local.



Figura 93: Simulação das cores nas fachadas.



Figura 94: Simulação das cores no período noturno.

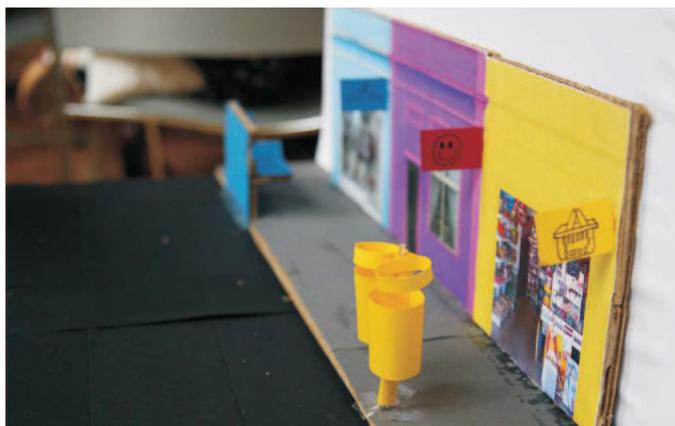


Figura 95: Integração das fachadas com o mobiliário urbano.

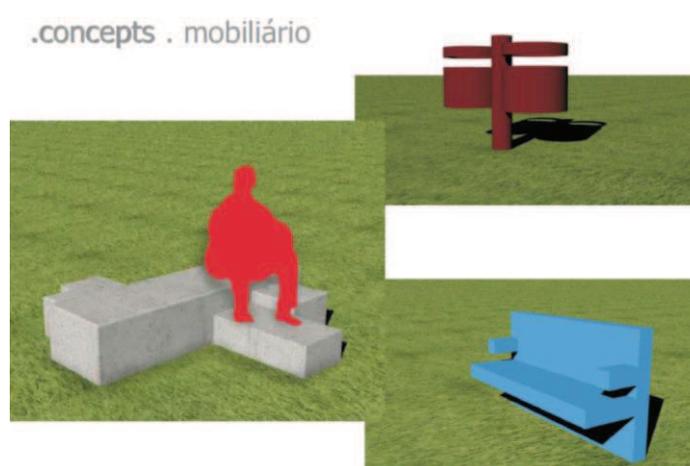


Figura 96: *Concepts* de mobiliário urbano.

Os eventos e festas da cidade também receberiam cores, conforme demonstra a figura 97. Com a ajuda de comerciantes e moradores, cor do evento seria espalhada por toda a cidade, como em mercadorias nas vitrines e decoração das lojas e casas. À noite, esta cor estaria presente também na iluminação de locais públicos.



Figura 97: As cores em eventos pontuais.

A diversidade de cores vistas em Santo Ângelo, de forma excessiva em alguns momentos, é um fator interessante para ser explorado projetualmente, entretanto é possível prever que seria muito difícil impor as cores que cada um deveria aplicar em suas fachadas. Assim, o risco de o projeto ser rejeitado pela comunidade e pelos lojistas é muito forte.

Dois casos apresentados anteriormente são exemplos do uso de cores no espaço urbano: o bairro do Pelourinho, em Salvador, Bahia, e o bairro La Boca, em Buenos Aires, Argentina. Todavia, em ambos os casos a área de intervenção encontrava-se totalmente degradada no momento da proposição e desenvolvimento do projeto, com sérios problemas estruturais e sociais. A transformação nesse caso só foi possível porque houve um financiamento público das obras de recuperação, o que justifica o poder público intervir drasticamente em todos os detalhes, inclusive na cor das fachadas. Existem outros exemplos de padronização de cores nas construções. É o caso de algumas cidades e povoados da Espanha e da Grécia que possuem todas as casas e prédios pintados de branco, contudo isso se deve mais a um fator histórico e cultural do que por determinação dos governos locais.

Atualmente, há algumas ferramentas de que o poder público dispõe para impor regras de padronização nos espaços construídos, a primeira delas é um conjunto de leis, que são aprovadas pela Câmara Municipal e depois fiscalizadas pelos órgãos governamentais competentes. Entretanto, existem leis impopulares, quem não conseguem vigorar ou que sofrem boicote por determinados seguimentos da sociedade.

Outro instrumento válido, e que poderia ser utilizado neste caso, são os descontos e isenções de taxas, que podem ser oferecidos àqueles que cumprirem determinados requisitos preestabelecidos. Um exemplo disso é o IPTU, imposto que todas as construções com acesso a serviços públicos devem pagar anualmente. Muitas vezes algum proprietário recebe abatimento, quando constrói sua calçada, pinta sua casa, mantém árvores, etc. Nesse sentido, o Plano Diretor de Desenvolvimento Urbano (PDDU) é uma lei aprovada na Câmara de Vereadores de cada município, com uma participação ativa da comunidade local. Dentre os objetivos principais do Plano estão o planejamento territorial, o crescimento econômico e social, a qualificação do espaço urbano e a gestão democrática, entre outros. Nesta lei é possível estipular normas para o uso do espaço público, como construções, fachadas, etc.

O que se pode ressaltar desse *concept* é que o uso da cor no território serve como elemento de forte impacto na identidade de um lugar, conforme já se argumentou na pesquisa

de referências projetuais. Dessa forma, acredita-se que testar possibilidades da utilização de cores seja um caminho interessante a ser explorado. Mesmo que não seja padronizando seu uso, é necessário aproveitar essa diversidade cromática existente na cidade de Santo Ângelo.

6.2.3 Concept 3: Caminhando pelo tempo

Integrantes: Bruna Dutra, Enio Matheus, Luciano Hoeltz, Marcelo Diehl e Sandra Staffa.

Nesta proposta, o grupo indica um resgate da história da cidade de Santo Ângelo, como um dos sete povos das missões, resumindo seus 317 anos ao longo das 28 quadras do centro comercial da cidade. Para isso se sugere uma caminhada pelo tempo.

O trajeto da Avenida Brasil, ou calçadão, como é popularmente chamado, contaria essa história desde sua origem (passado) até os dias de hoje, utilizando como referência a entrada principal da cidade (pela BR-392) como o início do trajeto. Ao longo dela, as várias quadras passariam a ser ambientadas de acordo com um momento histórico, desde sua origem, habitada pelos índios guaranis, passando pela vinda dos jesuítas e os cultivos da época, revivendo a Guerra Guaranítica e o Tratado de Madri, o princípio da ferrovia e a chegada dos colonizadores alemães que promoveram o comércio e a indústria na região, alcançando a consolidação das tradições gaúchas que se estendem por todo o estado do Rio Grande do Sul.

A história seria contada por meio da construção da cenografia nas ruas, com estímulos visuais e sensoriais, proporcionando uma experiência rica de reviver cada marco histórico da cidade, abrangendo, também, o mobiliário urbano.

O grupo também apresentou uma marca que identificaria o projeto, desenvolvida, fundamentada na imagem de São Nicolau (ver figuras 98 e 99).



Figura 98: São Nicolau, referência usada para a marca.

Caminhando pelo tempo

Figura 99: Marca do projeto Caminhando pelo tempo.

A figura 100 mostra como essa história poderia ser contada em uma caminhada pela cidade, onde é possível ver, no piso da calçada ilustrada, símbolos representativos da cultura local, experienciada também no mobiliário urbano (Ver figura 101), a ser distribuído pelo centro comercial. O detalhe apresentado à direita da figura 100 amplia um dos elementos que fortalecem no território os aspectos históricos de Santo Ângelo.

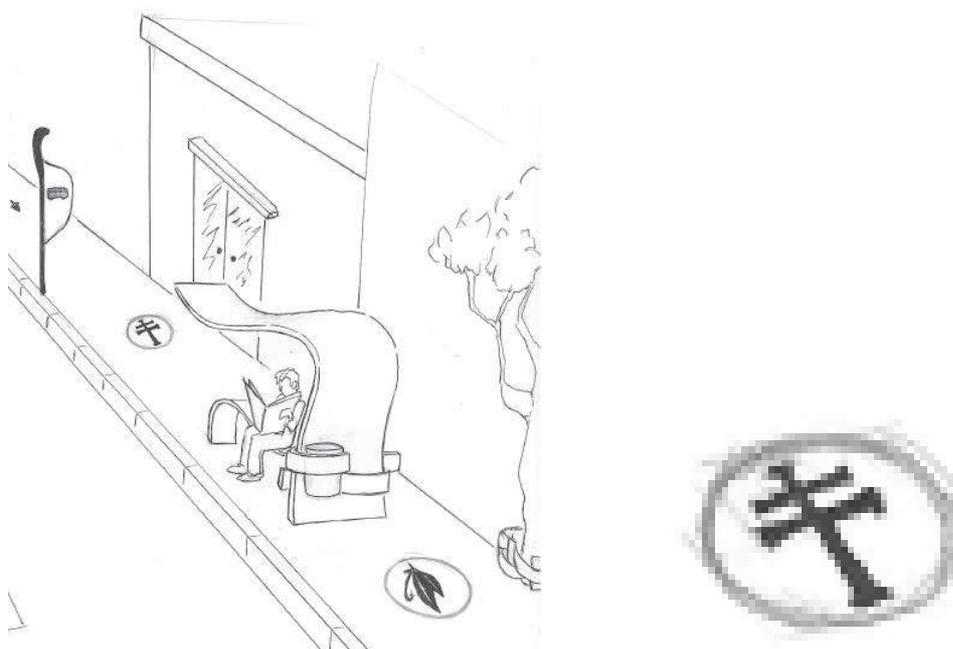


Figura 100: Ilustração do *concept*, com detalhe.

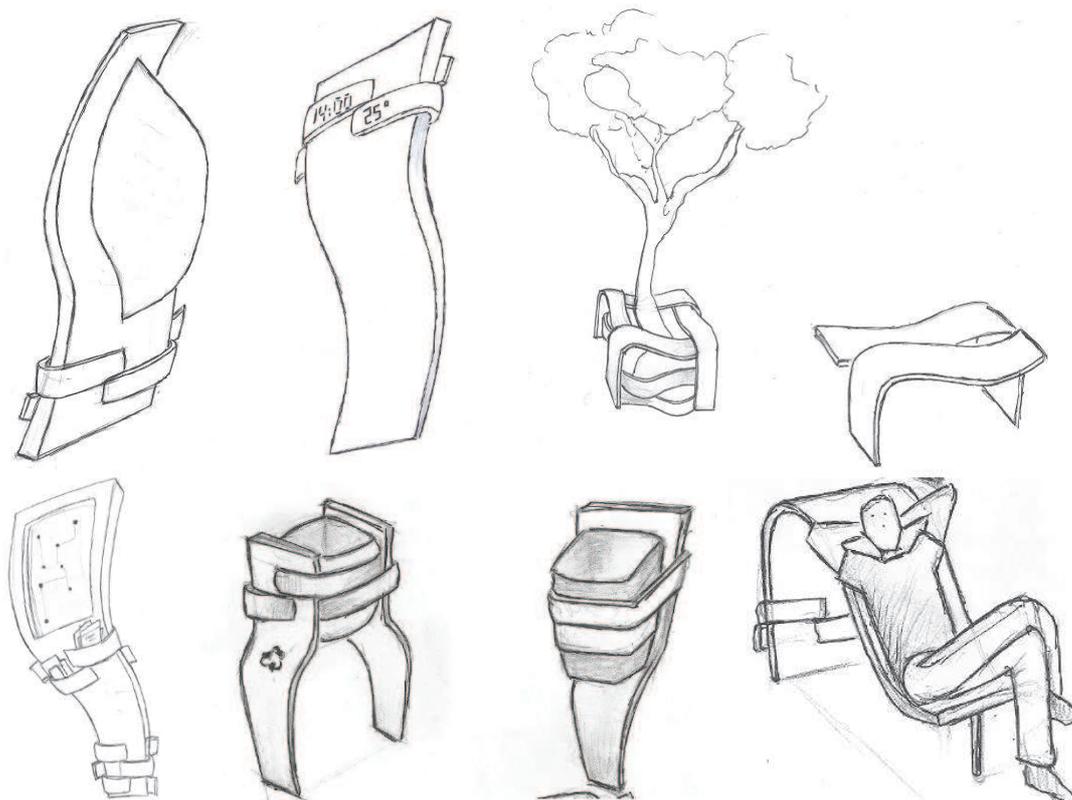


Figura 101: Mobiliário urbano do *concept*.

A leitura que se faz é de uma proposta que visa a fortalecer os fatores históricos da região, marcando no espaço urbano símbolos de uma cultura e formas que remetem ao passado da cidade, transformando-a literalmente num museu a céu aberto. Fica evidente neste caso que a ideia é apresentar Santo Ângelo como uma cidade histórica para seus visitantes.

As perguntas que se podem fazer dessa análise são as seguintes: - Isso seria suficiente para agregar valor ao centro comercial de Santo Ângelo? – Por que ela atrairia um público maior? – Ao se fixar em uma imagem histórica, não estaria a cidade ficando perdida no tempo? Ainda existiriam outras. São muitas as questões, mas é necessário ter consciência de que todas as cidades reconhecidas por trabalharem com esse apelo histórico possuem outras áreas onde são explorados conceitos contemporâneos e globalizados, permitindo que aquele público que não tenha interesse pela história da cidade, tenha também atrativos para vivenciar durante sua estada.

Outros dois detalhes merecem ressalvas no material apresentado: em primeiro lugar, a marca desenvolvida é baseada em São Nicolau e não em Santo Ângelo, ficando difícil de entender o porquê de um santo característico de outra localidade ser escolhido para representar

o projeto. Em segundo lugar, as formas sugeridas para o mobiliário urbano não conversam com as propostas de marca nem com os aplicativos nas calçadas, tornando-os elementos individuais, que não formam uma mesma identidade.

Contudo, existem também duas ideias interessantes que precisam ser aprofundadas, ou melhor, exploradas, é o caso da transformação de cada quadra do centro comercial em um novo atrativo para a cidade e registrar ainda mais pelo território alguns elementos históricos e culturais. Foi dito “ainda mais”, porque a arquitetura local já cumpre esse papel, embora não consiga criar uma identidade única por representar diferentes épocas de colonização, conforme discutido anteriormente na pesquisa contextual.

6.2.4 Concept 4: A cidade é reflexo do seu povo

Integrantes: Fernando Flores, Francine Daniel, Juliana Kohlrausch, Giovanni Arroque, Lídia Pessoa e Luucas Alves.

O grupo quatro parte também da premissa apresentada pelo cenário “Alma Missioneira”, de que Santo Ângelo é uma terra de muitos povos por fazer parte dos Sete Povos das Missões e por ter diferentes culturas como colonizadoras: indígena, alemã, italiana, polonesa, russa, holandesa, entre outras. Devido a esse fato, os habitantes locais classificam-se como hospitaleiros aos turistas que frequentam por curto tempo a cidade, porém mantendo laços fortes de amizade, já que muitos hospedam regularmente visitantes nas suas próprias casas.

Assim, os estímulos considerados foram transformados na estrutura de uma árvore, em que a raiz é a tradição, que simbolicamente foi representada pela igreja construída na praça central de Santo Ângelo (origem da cidade). Pela raiz criam-se novos frutos: a harmonia da infraestrutura local, experiência do contato direto com o povo e a efemeridade das visitas turísticas. Juntamente, os privilégios territoriais encontrados foram: forte cultura indígena, tradição da história local, acolhimento do turista pelo habitante e cores vibrantes utilizadas principalmente no centro comercial.

Entretanto, de acordo com o grupo, a cidade não deixava transparecer a ideia de acolhedora e não apresentava uma harmonia entre a comunicação, serviços e seus produtos. Assim, decidiu-se pela utilização de padronagens indígenas para mostrar um pouco mais dessa

forte cultura existente, aplicando-as no centro comercial e no resto da cidade. Cada uma devidamente criada para um setor específico da área, como hospedagem, comércio, saúde, serviço público e gastronomia. Isso pode ser visto no sistema-produto redefinido para a cidade: comunicação (logomarca, totens, padronagem, folders, site), serviço (hospedagem nas casas cadastradas) e produto (sinalização, lixeira, banco, calçada, poste e *souvenirs*). As imagens das figuras seguintes apresentam a proposta de marca desse grupo, as padronagens indígenas criadas e suas aplicações em ambientes construídos. As figuras 102 a 106 apresentam a marca proposta e as padronagens desenvolvidas.



Figura 102: A proposta de marca do grupo 4.

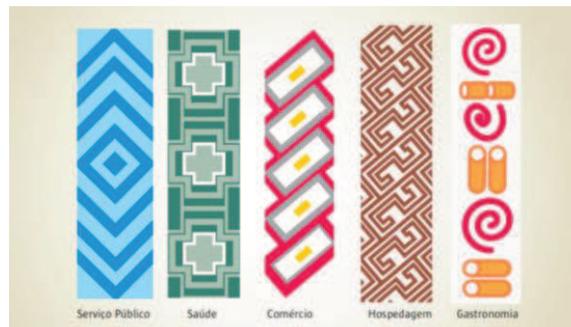


Figura 103: Texturas indígenas sugeridas.

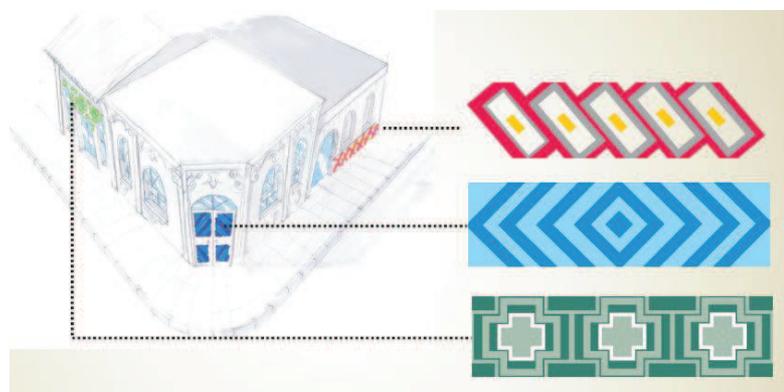


Figura 104: Simulação de aplicação das texturas.

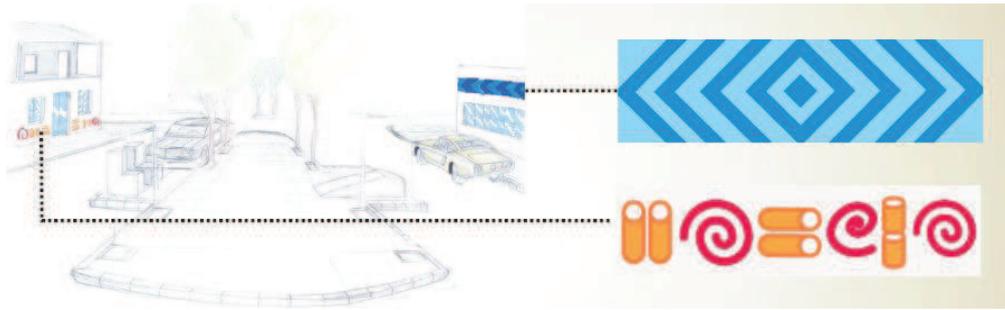


Figura 105: Simulação de aplicação das texturas.



Figura 106: Simulação de aplicação das texturas.

As padronagens seriam aplicadas sobre uma paleta de cores pré-definida. Trata-se de cores neutras para dar destaque à padronagem e para não ter uma competitividade com as suas cores, conforme ilustrado na figura 107 e 110.



Figura 107: Paleta de cores para as construções.



Figura 108: Simulação de aplicação das cores.



Figura 109: Sinalização com as texturas aplicadas.



Figura 110: Aplicação em camisetas.

A figura 111 ilustra uma proposta de sacolas como aplicativo da marca. O diferencial destas sacolas seria a unificação de toda a associação comercial com a utilização de embalagens em comum. A ideia seria criar bolsas e sacolas com uma identidade única para que os comerciantes a utilizassem. Esse material teria espaços para que cada loja aplicasse sua marca associada à marca do centro comercial.



Figura 111: Aplicação em bolsas e sacolas.

Ao propor que se explore a aplicação de texturas indígenas nas fachadas da área comercial, o grupo fez uma clara opção por essa determinada cultura, em detrimento das demais. Porém, entende-se que seria necessário descobrir inicialmente o quanto esta cultura é representativa no interior dessa comunidade e para o seu povo, pois ao aplicar as texturas, vistas nas imagens anteriores, em todos os estabelecimentos de Santo Ângelo, estar-se-ia praticamente assumindo que a cidade quer ser reconhecida pelos traços indígenas, o que não foi

detectado na pesquisa contextual, embora se saiba que os índios foram parte determinante das ações jesuíticas. Isso poderia sofrer uma forte rejeição por parte da comunidade local, principalmente dos descendentes de outras etnias.

Outra ação que integra esse *concept* e que merece atenção é a padronização do uso de cores nas fachadas. Esse assunto já foi discutido no *concept* anterior que aborda exclusivamente o uso de cores, mas também é possível prever a dificuldade de implementação dessa ideia e a perda de uma identidade multicromática que hoje existe na cidade.

O grupo não chegou a apresentar uma proposta de mobiliário urbano como os demais, entretanto, as aplicações da marca criada para o projeto são bons exemplos de estratégias de marca para o território. A criação de uma sinalização integrada com a identidade da cidade é interessante, assim como a utilização de embalagens únicas para todo o comércio da cidade. Isso possibilitaria fortalecer a integração dos comerciantes e da imagem do centro comercial, além de possibilitar uma redução nos custos de fabricação das sacolas e bolsas.

Como foi dito, os *concepts* apresentados por este grupo valem mais pela ousadia das escolhas feitas e pela experimentação realizada por seus integrantes do que pela possibilidade de serem realmente implementadas no objeto de estudo, pois, além de proporem ações consideradas polêmicas, deixam dúvidas sobre o real impacto que teria para a valorização do centro comercial de Santo Ângelo.

As próximas três propostas apresentadas tiveram como base o cenário “Amplie os seus sentidos”, desenvolvido no primeiro *workshop de design*.

6.2.5 Concept 5: 24 hs cambiantes

Integrantes: Aline Medina, Gabriela Zambenedetti, Larissa Crippa, Michael Melchior e Sílvia Arroque.

Esta proposta considera que o dia e a noite possuem atmosferas diferentes em Santo Ângelo, caracterizando-se o dia pelo comércio e a noite pelas festas, ambos os turnos têm importância para a formação da identidade e da dinâmica da cidade. Desse modo, o grupo optou por explorá-los na transição das atividades que acontecem entre estes momentos e na dualidade que se forma ao compará-los. As figuras 112 e 113 retratam o momento de transição entre o dia e a noite e as múltiplas tonalidades que formam a paleta de cores desta proposta.



Figura 112: Origem da paleta de cores.



Figura 113: Paletas de cores.

Entendendo que Santo Ângelo é uma cidade que não para, criou-se o slogan “Santo Ângelo 24 horas” para representar esse movimento contínuo. Da mesma forma, considerou-se essa característica de dinamismo na identidade visual da cidade, priorizando um padrão gráfico que pode ser usado com imagens iconográficas diferentes, mantendo a assinatura visual sempre igual. As próximas imagens das figuras mostram a sugestão de marca e seus aplicativos.



Figura 114: As propostas de marca do grupo.



Figura 115: Os aplicativos da marca proposta.

Na paisagem urbana, apresentada na figura 116, foram usados recursos de cor, luz e sombra, além de transparências para reforçar o cenário de mutação que ocorre no decorrer do dia. Para tanto, o acrílico foi escolhido como material principal, justamente por possibilitar a exploração de tais recursos, sendo usado inclusive na sinalização da cidade, que também contará com grafismos vazados, criando um jogo de sombra no cenário, conforme pode ser visto na figura 117.



Figura 116: Uso de acrílico translúcido nas fachadas.



Figura 117: Sinalização proposta pelo grupo.

Quando o grupo apresenta um *concept* intitulado “24 horas cambiantes” imagina-se que serão pensadas ações e atrativos para essas 24h do dia, com diferentes opções para se fazer durante esse período de tempo. Entretanto, a proposta foi focada quase que exclusivamente na parte gráfica, bem distante do que foi apresentado pelo *briefing*.

Um exemplo de projeto territorial pensado para as 24 horas do dia é a Rua 24 Horas de Curitiba, no Paraná. Inaugurada em setembro de 1991 pelo então prefeito Jaime Lerner, concentravam-se na Rua 24 Horas 34 lojas com atendimento 24 horas por dia. A rua possui 120 metros de extensão e 12 de largura, e sua cobertura é formada por 32 arcos. Após um período de abandono em 2007, a prefeitura da cidade iniciou obras de revitalização em julho de 2010.

Quando os proponentes defendem a ideia de que Santo Ângelo é uma cidade que não para, encontra-se nesta afirmação uma oportunidade para entender o porquê ela não para e, se isso for verdade, pensar alternativas que estimulem ainda mais esse conceito de dinamismo. Se a cidade quer ser realmente reconhecida como um lugar onde as coisas estão em constante efervescência, será necessário criar dispositivos que autoalimentem essa engrenagem territorial, pensando ações, serviços e experiências para as 24 horas do dia, conforme indica o título da proposta.

6.2.6 Concept 6: Remix – Santo Ângelo no seu ritmo

Integrantes: Ana Berger, Bruna Spenner, Carolina Eichenberger, Laura Fedrizzi e Vicente Pinto.

Nas palavras do grupo, o conceito de REMIX foi desenvolvido com base no cenário “Amplie seus Sentidos”. Este conceito apropria-se de um significado advindo da música –

decodificar, rearranjar e construir novas frequências –, por meio de elementos próprios da localidade. Assim, foi proposto contemplar e remisturar culturas de diferentes tons, modificando a batida do contexto social, criando novos ritmos e novas versões de Santo Ângelo.

Organiza-se o espaço em sete rotas compreendidas nas seguintes categorias: religião, lazer, cultura, gastronomia, serviços, vestuário e saúde. Essas rotas são representadas por linhas de diferentes cores, que invadem as fachadas, o mobiliário urbano e interagem com os elementos da cidade. O usuário é incentivado a percorrer diferentes caminhos, sugeridos por novas tramas e por uma linguagem comercial facilmente identificada, tornando a cidade mais prática e intuitiva.

Na parte projetual, optou-se então pela identificação dos serviços oferecidos na área comercial da cidade de Santo Ângelo, dividindo-os em sete categorias, que fazem alusão aos sete povos da região e que são mostrados na figura que segue.

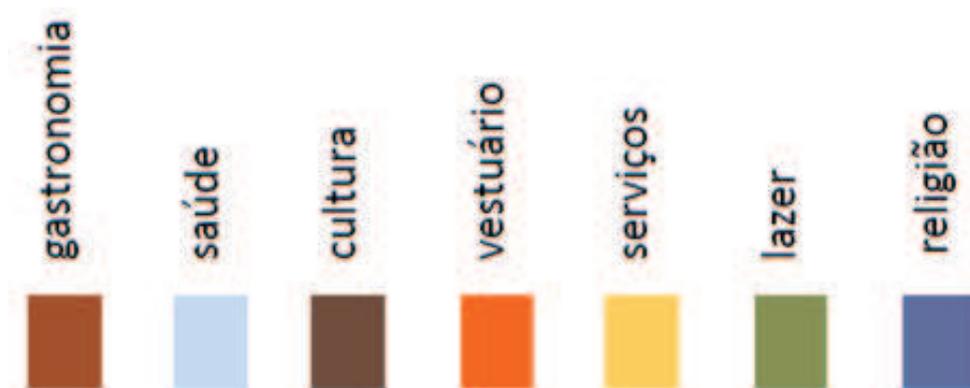


Figura 118: Paleta de cores dos serviços.

Os ícones, apresentados na imagem da figura 119, foram projetados para que pudessem representar cada categoria de forma individual, criando uma linearidade com o seu perfil.

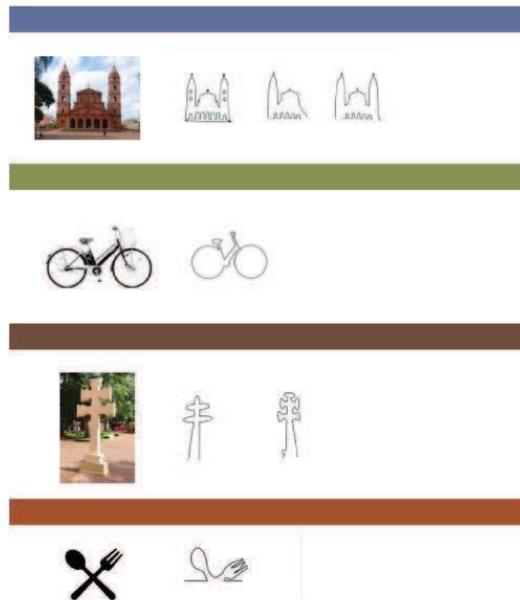


Figura 119: Ícones projetados.

As linhas tramam a cidade, conectando lugares, sugerindo caminhos e orientando passeios. As linhas invadem fachadas, mobiliário urbano e interagem com elementos da cidade. A imagem 120 simula essa conexão do território com as referências gráficas.

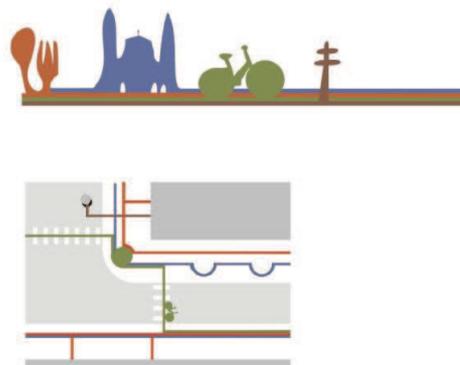


Figura 120: Simulação das linhas no território.

O logotipo (figura 121) proposto pelo grupo visa à representação da mistura dos povos missioneiros, caracterizados pelo uso das diferentes cores. São referenciados os ícones relativos às ofertas de serviços contidas na cidade, bem como o movimento urbano.



Figura 121: Marca do Projeto.

A aplicação de grafismos nos ambientes construídos, ilustrados na figura 122, priorizou o sistema de sinalização das ofertas e propostas lúdicas, em combinação com os elementos da cidade.



Figura 122: Aplicação de grafismos no território.

Privilegiando a população jovem, movimentada pelas festas, eventos e pelas atividades da Universidade da Região das Missões, foram propostos *souvenirs* não característicos de visitas turísticas, conforme pode ser visualizado na figura 123.



Figura 123: *Souvenirs*.

Ao proporem a sinalização de rotas e caminhos aos moradores e turistas que frequentam Santo Ângelo, o grupo consegue introduzir alguns fatores importantes para a valorização da área. As rotas e caminhos servem como estratégia para estimular uma maior circulação de pedestres pelo espaço que integra o projeto, gerando, conseqüentemente, um maior equilíbrio na frequência de pessoas pelas 28 quadras do centro comercial.

O mobiliário urbano pensado, apresentado nas figuras 124, remete ao conceito do projeto de remix pela sobreposição de linhas contínuas, com ritmo e harmônicas.



Figuras 124: Mobiliário urbano e suas ambientações.

Outro fator importante é o uso de grafismos para sinalizar as rotas e os serviços que são oferecidos no território. Os grafismos propostos, que servem inicialmente para organizar a cidade e informar seus usuários, conseguem também dar uma identidade para a área, pois apresentam uma linguagem simples e conversam diretamente com o mobiliário urbano proposto. Da mesma forma que a marca, seus aplicativos e os ícones desenvolvidos ajudam a reforçar uma imagem contemporânea que se espera de uma cidade em contato com o mundo globalizado.

Na forma que foi proposto, o uso de cores sugerido não entraria em conflito direto com a vontade dos comerciantes nem com a dos moradores, pois estaria presente praticamente apenas nos contornos das calçadas e no mobiliário urbano, dessa maneira facilitando sua implementação.

Uma dúvida que surge nesta proposta, uma dificuldade prática, é quando acontece uma mudança de endereço de algum estabelecimento. Neste caso, quando uma loja de roupas (cor laranja na paleta de cores) é fechada e no local passa a funcionar uma farmácia (cor azul claro), cria-se a necessidade de alteração na cor dos grafismos e do mobiliário próximos a este comércio. Assim, entende-se que toda vez que um estabelecimento trocar de lugar, ou abrir e fechar, necessitaria alterar os grafismos daquela área, gerando custos, mão de obra permanente e talvez uma fiscalização por parte do poder público.

Mas não se pode descaracterizar o potencial da ideia por estas incertezas detectadas, que de uma forma criativa poderiam ser solucionadas. Existe um avanço significativo nestas alternativas, que podem derivar em um projeto interessante quando contrastado com as demais propostas.

6.2.7 Concept 7: Projeto Anjo

Integrantes: Carlos Roberto, Elisa Gijssen, Luana Bruxel, Max Senger, Maria Suzana e Tahis Garrido.

Tomando por base a lógica da reterritorialização, que visa a utilizar a identidade local para tornar o local o próprio produto, valorizando as questões emocionais e a experiência, deixando de lado um pouco da “arquitetura” física, o grupo desenvolveu um projeto imaterial, alicerçado pelo sentimento de reciprocidade.

O projeto consiste em um sistema de trocas onde todos ganham, agregando toda a comunidade dentro dessas 28 quadras (habitantes, visitantes, empresas e órgãos governamentais), organizado por meio de um software de um portal e de uma moeda de crédito local denominada $\$e = serve$.

Na descrição do grupo, os $\$e$ (serve) são moedas de troca, vinculados ao CPF do seu usuário e que podem ser trocados por produtos e serviços, ou ainda doados a terceiros. As trocas e permutas são parte do serviço, que funcionam com base em um cadastro dos interessados: hospedagem, artesanato, alimentação, serviços são transformados em X $\$e$ para parâmetro de troca. A moeda é gerada de acordo com o produto ou serviço ofertado. Ex: 10 Serve ou 10 $\$e$. A figura 125 apresenta a tela de abertura do sistema, onde é possível conhecer um pouco mais das funcionalidades do projeto e fazer o cadastro, portanto do seu CPF.



Figura 125: Sistema de trocas Anjo.

Um cartão também é ofertado como ferramenta de controle do acúmulo de moeda local.



Figura 126: Cartões para uso do sistema.

Com a realização do cadastro e de posse do cartão pessoal, é possível que o indivíduo usufrua dos benefícios do serviço. De acordo com o *storyboard* apresentado na figura 127, o usuário chega ao estabelecimento, escolhe o que deseja e paga, utilizando seu cartão do sistema Anjo, em que tem $\$e$ (serves) acumulados.



Figura 127: Storyboard do funcionamento do sistema.

Para acumular a moeda, é preciso prestar serviços, vender algo ou comprar créditos utilizando a moeda nacional (R\$ - Reais). A figura seguinte ilustra o sistema de trocas de serviços por \$erves.



Figura 128: Stroyboard do sistema de trocas.

A figura 129 apresenta as funções online que o sistema oferece. Nele é possível conferir os créditos disponíveis, bem como outros serviços que o Projeto Anjo também oferece, como roteiro de caronas, eventos da cidade, hospedagem, entre outros.

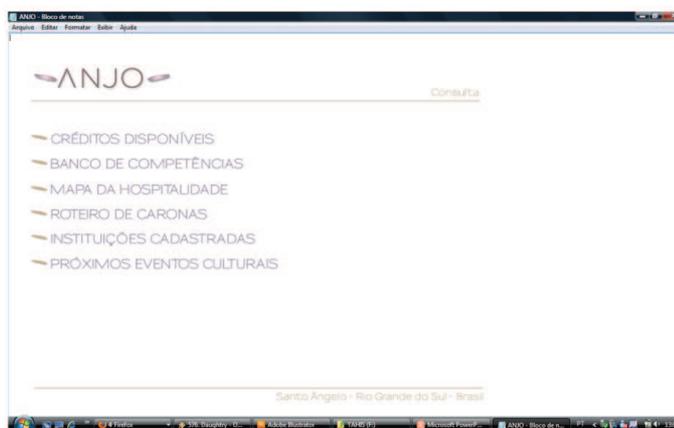


Figura 129: Serviços do sistema online.

Esse *concept* é inovador, em comparação com os demais, por oferecer uma dinâmica que ainda não havia sido proposta pelos outros grupos. Ao focar diretamente no funcionamento dos serviços, ele consegue intervir nos principais responsáveis pela movimentação do comércio local, que é a oferta de produtos e uma moeda de troca para pagamento, facilitando, assim, o processo de compra e venda.

Nesse caminho, vislumbra-se também a possibilidade de agregar este sistema a outro projeto entre os anteriormente discutidos, incrementando ideias menores e permitindo a criação de algo mais complexo, indo além dos atores locais, que é o foco desta proposta.

Quando se fala em algo mais complexo é porque existe uma necessidade básica de não focar apenas nos moradores locais, mas principalmente em atrair um público externo maior, como turistas e visitantes de cidades vizinhas. Para este público, seria muito difícil a utilização de uma moeda local e a participação em um sistema de trocas, pois permaneceriam na cidade por um curto espaço de tempo e não teriam nada para oferecer em retorno aos “*šerves*” que o *concept* sugere.

Além disso, o Projeto Anjo não aborda nenhum dos dois cenários apresentados como referência para a geração de *concepts*. Aparentemente, o *briefing* também foi esquecido na maior parte de suas necessidades, pois toda a demanda física que nele existia, não foi detectada como entrega. Podem-se citar algumas, como a caracterização da cidade com base na história das missões, a projeção de mobiliário urbano, a valorização dos imóveis existentes e a necessidade de uma identidade apropriada para Santo Ângelo.

Assim, termina essa fase de explanação dos *concepts* gerados no segundo *workshop* e que foram posteriormente apresentados aos agentes locais da cidade de Santo Ângelo.

6.3 Articulação dos Resultados

Terminada a realização desses dois *workshops* e da proposição de alguns cenários e *concepts*, foi realizado um novo encontro com os membros do SEBRAE, sob coordenação da Sr^a. Lisiani Uggeri Hampel, técnica do SEBRAE Noroeste, que representaram nesta oportunidade a Associação Comercial de Santo Ângelo, o Poder Público Municipal e a comunidade local, além do próprio SEBRAE. Participaram também dessa reunião o Prof. Dr. Paulo E. B. Reyes e o autor desta dissertação.

Esse encontro encerrou a primeira etapa do processo de experimentação, sendo organizado com o intuito de analisar conjuntamente os resultados alcançados até aquele momento. Para isso, foi organizada uma apresentação de todo o material gerado até então, desde a discussão do *briefing*, passando por pesquisas, *workshops* até chegar nos *concepts* propostos.

Partiu-se inicialmente de uma revisão do *briefing*, em que foram inseridos dois novos itens a pedido dos representantes do SEBRAE: o primeiro foi a necessidade de se pensar na viabilidade financeira do que for proposto, e o segundo foi a definição dos elementos de mobiliário urbano que deveriam ser inseridos na entrega. Foram eles: bancos, totem de localização, calçada, relógios de rua, placas de sinalização, postes de luz, sacolas coletivas e algum tipo de inserção no comércio que criasse certa identidade, alterando minimamente a fachada existente.

Continuando, o material foi apresentado e analisado pelo grupo que estava reunido. Algumas considerações foram feitas, chegando-se à conclusão de que existiam ideias interessantes em mais de um *concept*. Assim, o melhor caminho a seguir seria o aproveitamento dessas ideias, integrando-as numa nova proposta que deveria ser desenvolvida na segunda etapa da experimentação, na fase de projeção.

O cenário considerado ideal foi o intitulado “Alma Missioneira: uma terra e muitos povos”, por entender que ele fortalece a identidade jesuítica da cidade, tão presente no coletivo popular e na expectativa dos turistas que a visitam.

Com base nesse cenário, a identidade e as formas apresentadas no *concept* “União e atração entre povos” foram as preferidas da maioria presente, que destacaram ainda a necessidade de se respeitar a multiplicidade de cores existentes em Santo Ângelo e que foi descaracterizada por alguns grupos. Os aplicativos que integravam o *concept* “A cidade é reflexo do seu povo” foram considerados oportunos para serem explorados também na fase de projeção, considerando que a ideia de uma embalagem padronizada para todo o comércio foi amplamente elogiada. Por fim, destacou-se a qualidade gráfica do *concept* “24 horas cambiantes” e a ambientação do mobiliário no *concept* “Remix: Santo Ângelo no seu ritmo”.

Um prazo de dois meses foi estipulado como tempo suficiente para o desenvolvimento da projeção dos *concepts* escolhidos. Antes da conclusão do encontro, fez-se necessário um esclarecimento sobre o que deveria ser entregue como resultados finais, visto que as terminologias do *design*, como cenários e *concepts*, não eram suficientemente clara para parte do grupo, sendo necessário um aprofundamento do que significavam.

6.4 Projetação

O momento de projeção representa neste trabalho a última etapa da fase de experimentação. Neste processo foram desenvolvidas soluções projetuais baseadas nos cenários e *concepts* propostos e nas considerações definidas na fase de articulação dos resultados.

Esta fase foi necessária em virtude do baixo nível de acabamento dos *concepts* gerados e pela necessidade de integração de alguns deles, visto que nenhum foi considerado plenamente satisfatório como resposta ao *briefing* de valorização do centro comercial de Santo Ângelo.

Quatro *designers* oriundos do curso de graduação de Design da Unisinos foram convidados a participar dessa fase de projeção, são eles: Gabriel Ramos (turma 2007-1), Lúcas Alves (turma 2007-2), Giovanni Arroque (turma 2008-1) e Leonardo Sarmanho (turma 2008-1). Mais uma vez, os trabalhos ficaram sob coordenação do autor desta dissertação.

Os resultados dessa fase foram divididos em quatro partes para serem apresentados aqui: conceito, mobiliário urbano, identidade e estratégias.

6.4.1 O conceito

O conceito escolhido para se trabalhar na projeção de soluções para a valorização do centro comercial de Santo Ângelo baseou-se prioritariamente no cenário “Alma missioneira: uma terra e muitos povos” e no *concept* “Atração e união entre povos”.

A partir dessa definição, buscaram-se referências na pesquisa contextual, em que Santo Ângelo é visto como parte fundamental da formação da identidade missioneira regional, composta pelos sete povos colonizadores das missões, apresentados nas figuras 130.



Figura 130: Os sete povos e suas localizações geográficas.

É nesse contexto que começa a construção do conceito “União e atração entre povos”, afinal, são sete povos que dão vida a uma identidade regional. No caso de Santo Ângelo, é preciso ir além, pois se quer representar também os povos que colonizaram a região ao longo dos séculos, não apenas os índios guaranis e os jesuítas, mas também italianos, alemães, espanhóis, portugueses e outros tantos que continuam chegando até hoje.

Para completar essa “união entre povos”, é importante envolver e representar também os “colonizadores” da zona comercial, ou seja, os lojistas e a associação comercial que vêm lutando pela valorização da área. A figura 131 ilustra graficamente essa união de povos guaranis, jesuítas, colonizadores do território e lojistas.

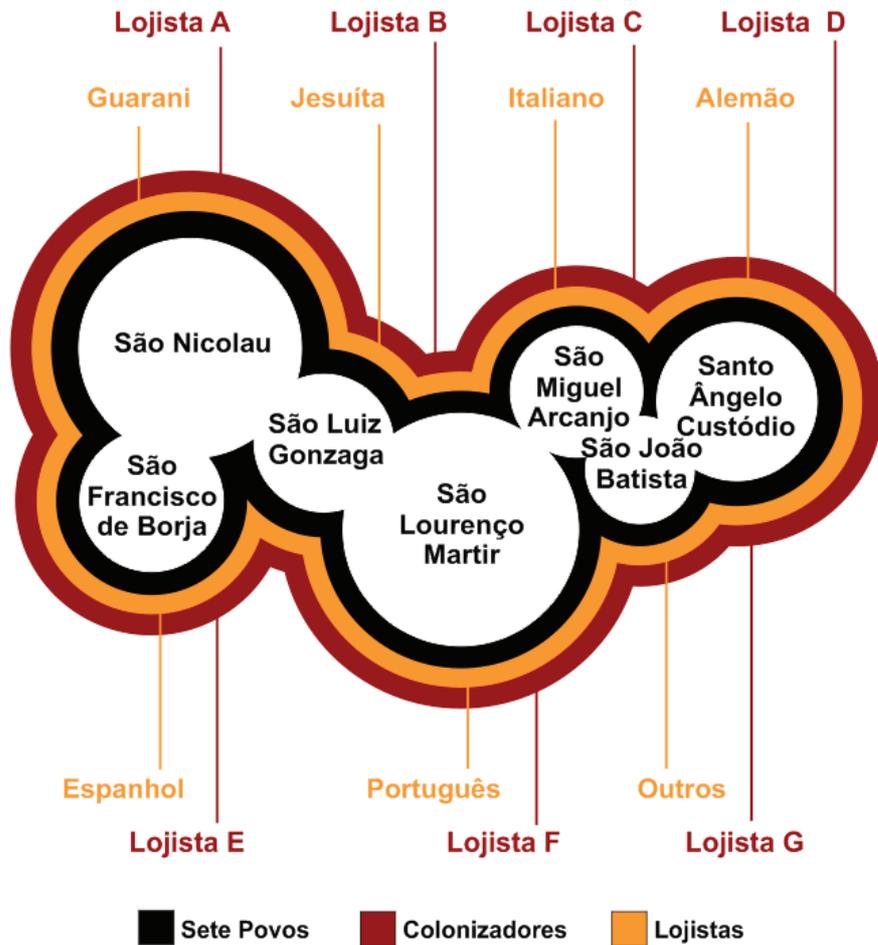


Figura 131: Representação gráfica da união entre povos.

A figura 132 ilustra uma forma simplificada da imagem anterior. Forma esta que permitiu criar uma identidade norteadora do processo de projeção do mobiliário urbano para o centro comercial de Santo Ângelo, que será apresentado a seguir.

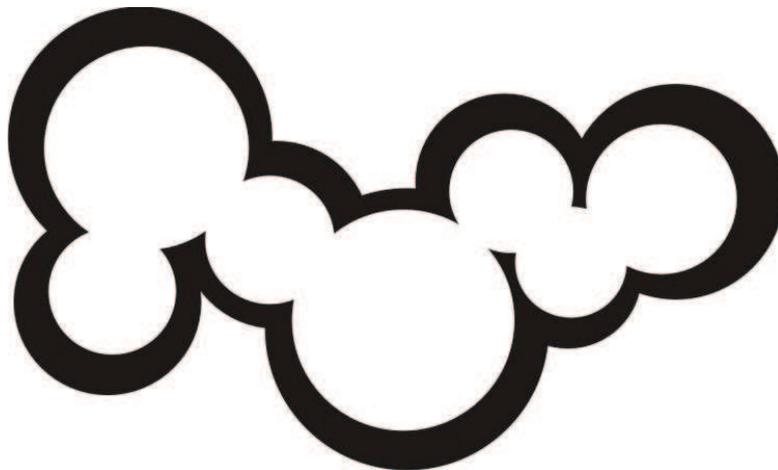


Figura 132: Forma representativa da União entre Povos.

6.4.2 O mobiliário

Com o conceito definido, a primeira proposta de mobiliário urbano partiu de uma vista de topo de um banco de praça de uso coletivo. Esta vista seria semelhante à forma da figura 133, que busca representar o conceito determinado.

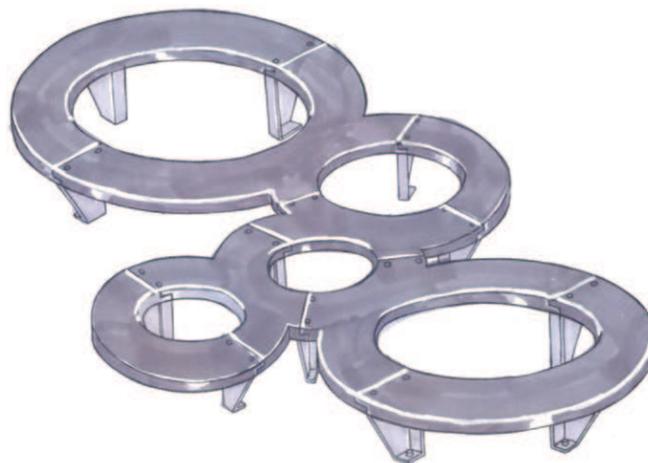


Figura 133: Idéia inicial de mobiliário.

Além da forma, este banco também representa a utilização do conceito de união entre povos, pois, ao ser usado por várias pessoas, acaba por aproximá-las geograficamente, conforme simulado na figura 134.



Figura 134: Ambientação do mobiliário proposto.

Ao ser modelado em 3D, utilizando *softwares* gráficos, o banco foi *renderizado* com texturas de madeira e de metal para dar certo grau de realismo. Na figura 135 foram introduzidas representações humanas para oferecer noções de proporção. O banco foi finalizado, utilizando-se sete círculos, assim, passou a ser chamado de banco “sete povos”.



Figura 135: Banco Sete Povos.

Para viabilizar sua construção, sugere-se a construção do banco por partes, facilitando sua montagem, conforme é representado na figura 136.

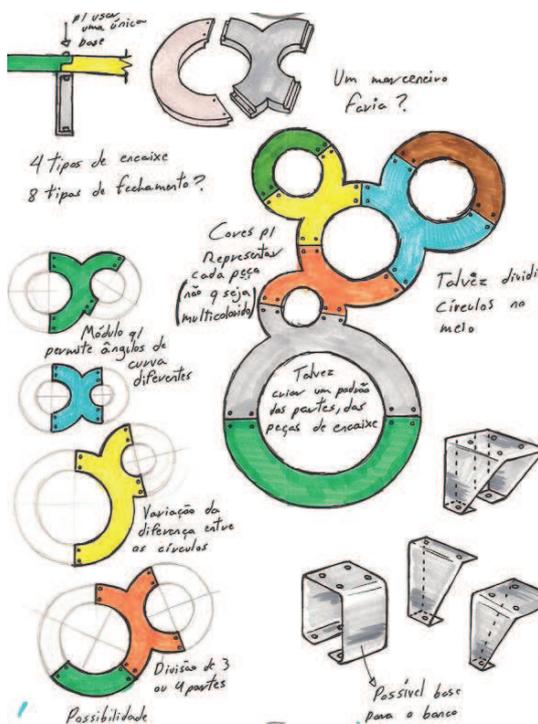
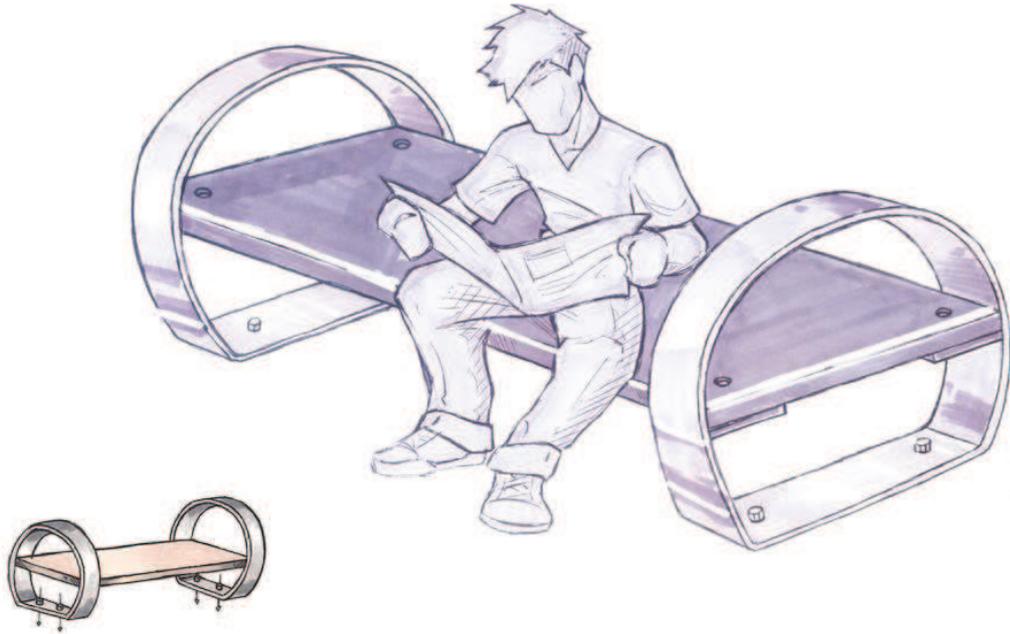


Figura 136: Construção e montagem do banco.

Para os bancos menores, projetados para no máximo duas pessoas, foi necessário pensar uma forma que dialogasse com o banco coletivo e com o conceito adotado no projeto. Para isso, utilizaram-se os círculos que representam os povos e optou-se pelo mesmo material anteriormente escolhido, buscando dar uma unidade. As imagens 137 e 138 ilustram graficamente a proposta.



Figuras 137: Banco menor sem encosto.



Figura 138: Simulação 3D do banco sem encosto.

Também foi pensada uma versão do mesmo banco com encosto, que é apresentada nas figuras 139 e 140. Todas as opções estariam fixas no chão com parafusos.



Figura 139: Banco menor com encosto.



Figura 140: Simulação 3D do banco com encosto.

Na tentativa de criar uma família de mobiliários, foram projetadas também quatro opções de bancos “casados”, conforme pode ser visto nas figuras 141 a 144. Eles consideraram as formas anteriores, mas inovaram pela mescla de possibilidades sugeridas.



Figura 141: Bancos casados – Opção 1.



Figura 142: Bancos casados – Opção 2.

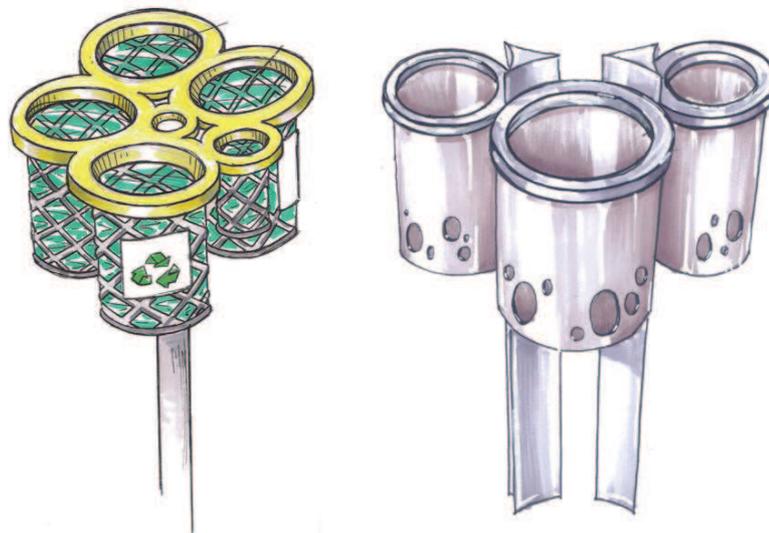


Figura 143: Bancos casados – Opção 3.



Figura 144: Bancos casados – Opção 2.

Quando se começou a pensar no formato que deveriam ter as lixeiras, rapidamente se retomou a imagem síntese (ver figura 130) do conceito escolhido. A ideia então foi de criar um produto que tivesse na vista superior um desenho próximo ao que se havia trabalhado para o banco “sete povos”. Paralelo a isso, se procurou propor algo contemporâneo e adaptado às questões de sustentabilidade e reciclagem de lixo (ver figura 145).



Figuras 145: Proposta inicial de lixeiras.

Com base nessa idéia, chegou-se a uma forma considerada esteticamente apropriada e alinhada com a identidade que se está propondo para o projeto. As lixeiras seriam construídas, utilizando-se ferro e metal e teriam um número variado de recipientes, de acordo com os diversos tipos de lixo que o local recebesse. Os recipientes seriam identificados pelo tipo de lixo

descrito na parte superior e por uma pequena linha colorida, na qual a cor também indicaria o tipo de material, de acordo com normas internacionais de reciclagem (ver figura 146).



Figuras 146: Simulação 3D das lixeiras.

As lixeiras teriam um suporte central de sustentação formado por três facetas laterais, permitindo o acoplamento de um número variável de recipientes, conforme é demonstrado na figura 147. Para mais de três recipientes se utilizaria um maior número de suportes (ver figura 146).



Figura 147: Suporte central com facetas laterais.

A figura seguinte ilustra a possibilidade desse suporte de sustentação ter duas alturas diferentes.



Figura 148: Teste de alturas do suporte de sustentação.

Também foi pensada uma utilização maior das cores, fazendo referência ao grande número de tonalidades encontradas nas fachadas das casas da cidade de Santo Ângelo. Os testes podem ser conferidos na figura 149. Entretanto, considerou-se que o uso de cores entraria em atrito com as já existentes no território.



Figura 149: Versão de lixeiras coloridas.

Na sequência, foram desenhadas placas de sinalização para as esquinas. Elas utilizaram como referência a sinalização hoje existente na Av. Paulista, em São Paulo, SP. Dessa vez, não se trabalhou diretamente com a forma-conceito por considerar que seu uso excessivo acabaria desvalorizando a identidade pretendida. A figura 150 mostram as opções desenvolvidas, sendo escolhida a da direita.



Figura 150: Totem de sinalização das ruas.

A figura 151 simula a aplicação da sinalização de esquina num cenário local.

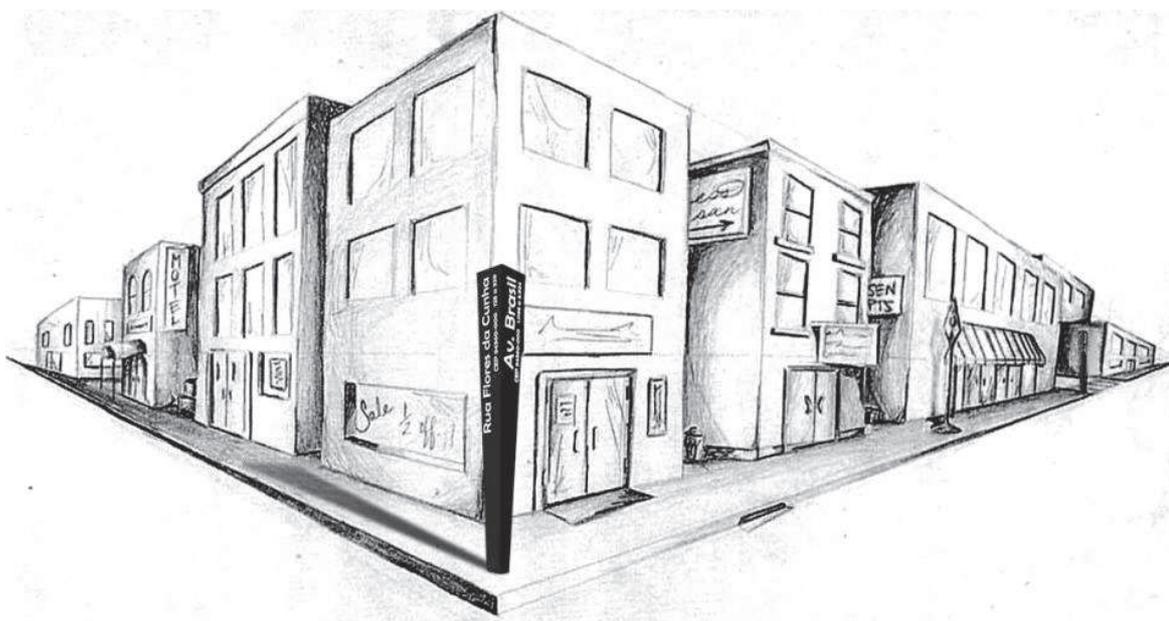


Figura 151: Contextualização da sinalização.

Outro item solicitado no *briefing* foi a proposição de luminárias para as vias públicas da cidade. A proposta sugerida trabalhou com formas arredondas para manter um alinhamento com o que vinha sendo feito e com o que existe atualmente nas outras áreas de Santo Ângelo. Foram criados dois modelos, um deles com três luminárias, e o outro com apenas uma. Os materiais escolhidos foram o ferro fundido, o metal e o vidro. As cores utilizadas são tons de grafite que permitem um diálogo com as cores do metal existente nos bancos. A parte inferior, de vidro, é móvel, e as demais são fixas. As figuras de 152 a 155 ilustram as opções sugeridas.

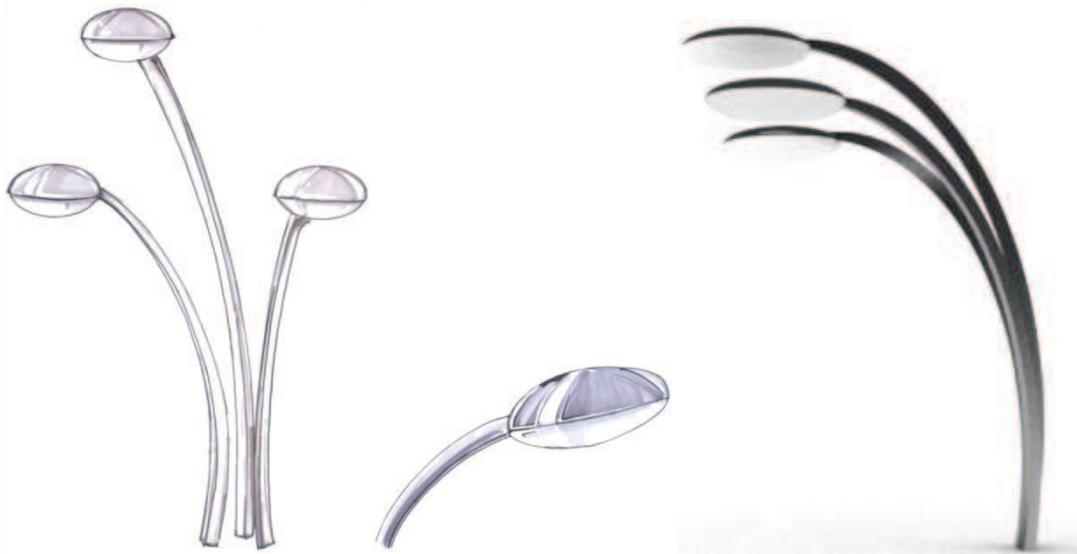


Figura 152: Proposta de iluminação pública.



Figuras 153: Simulação 3D da iluminação pública.



Figura 154: Simulação noturna.



Figura 155: Ambientação das luminárias.

O próximo passo foi pensar alternativas para um relógio de praça, mais um item do *briefing*. Várias formas foram discutidas, mas prevaleceu a ideia de um produto com poucas curvas, com linhas que estão de acordo com o restante do projeto. Para isso, utilizaram-se novamente os círculos como elemento principal, servindo de organizador das informações disponibilizadas. Essas informações são apresentadas em formato digital para modernizar um pouco o aspecto histórico, remetendo à contemporaneidade e às tecnologias em uso nos dias atuais. Na parte inferior da peça, foi proposta uma luminária integrada, que ganha destaque quando visualizada à noite. Esse espaço para luminária pode ser aproveitado também para inserir o nome de seu financiador, caso seja necessário. As figuras 156, 157, e 158 ilustram o que se está propondo.



Figura 156: Relógio de praça.



Figura 157: Detalhes do relógio de praça.



Figura 158: Simulação noturna do relógio de praça.

Como último elemento de mobiliário urbano indicado, foi desenvolvido um totem para localização geográfica na cidade, além de oferecer espaço para outras informações que possam ser consideradas relevantes. As opções sugeridas dão continuidade à família de mobiliários apontados e aproveitam os círculos como elemento de sustentação e fixação da peça no piso. As figuras 159 a 161 mostram uma simulação do totem idealizado, bem como a sua estrutura de sustentação e outras opções pensadas e descartadas no avanço do projeto.



Figura 159: Totem de localização.



Figura 160: Estrutura do totem de localização.



Figura 161: Outras opções de totens de localização.

6.4.3 A identidade

A construção de uma identidade para Santo Ângelo teve início com a proposição de uma família de mobiliários para a cidade. Entretanto, era preciso fortalecer essa imagem que era construída. Assim, como uma estratégia de marcar o território e dar maior visibilidade e abrangência para o conceito escolhido, iniciou-se a criação de opções de padronagens para serem aplicadas posteriormente em todas as calçadas das 28 quadras do centro comercial. Da mesma forma que os calçadões de Copacabana e de Ipanema tornaram-se pontos amplamente conhecidos, espera-se alcançar o mesmo objetivo em âmbito regional. A figura 162 mostra um pouco do que foi pensado para as calçadas de Santo Ângelo.

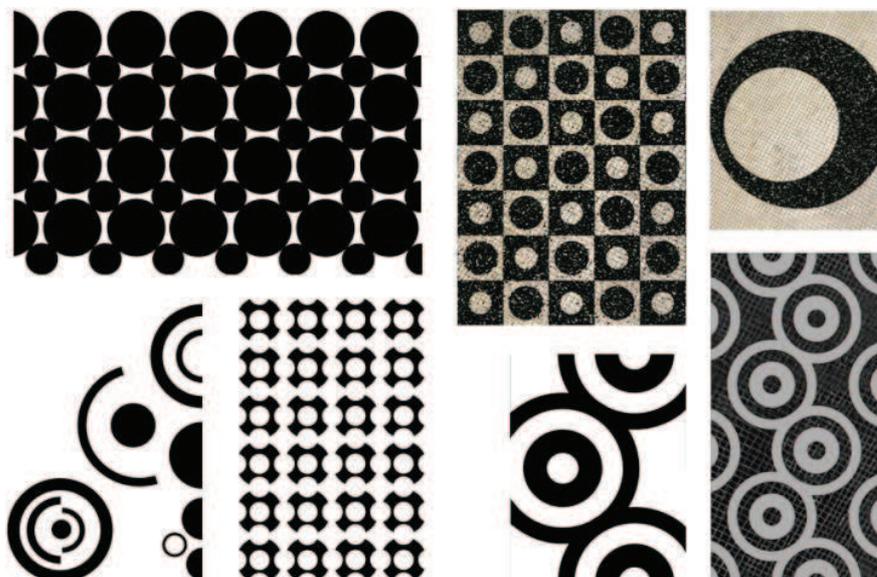


Figura 162: Padronagens para as calçadas.

A escolha das cores foi definida pelo bom senso de não criar atrito com as múltiplas cores existentes na área de sua provável aplicação, portanto optou-se por trabalhar apenas com o preto e o branco de forma equilibrada. O material sugerido são pedras portuguesas por permitirem a reprodução fiel do desenho proposto. Duas alternativas foram inicialmente apresentadas, ambas exploravam grandes círculos como elemento de identificação e alinhamento com os outros produtos do projeto. A intenção é que com a aplicação dessas padronagens nas calçadas, se consiga um fortalecimento da imagem pretendida, dando ampla visibilidade para o projeto, conforme pode ser visto no conjunto de figuras 163.



Figuras 163: Simulação da padronagem no contexto local.

Também foram pensadas alternativas com os detalhes em tamanhos variados, permitindo uma repetição maior na área central. Essas padronagens foram aplicadas em imagens reais de Santo Ângelo e apresentadas no conjunto de figuras 164.



Figura 164: Outras aplicações no território.

Com a identidade física resolvida, iniciou-se o processo de construção de uma identidade visual. A proposta de marca escolhida faz referência à forma-conceito utilizada também na construção do banco sete povos e das lixeiras (ver figura 132). As cores escolhidas são o preto, representando a identidade proposta para a área comercial, e as tonalidades de verde, representando a multiplicidade de cores existentes em Santo Ângelo. O nome da cidade é apresentado em caixa baixa por uma escolha do *designer*, que emprega mais uma vez os círculos para representar os povos colonizadores da região. As imagens a seguir apresentam algumas versões de logomarca.



Figura 165: Logomarca com o *payoff* do projeto.



Figura 166: Logomarca com o *payoff* do centro comercial.



Figura 167: Versões verticais da logomarca.



	R0 G0 B0 - C100 M100 Y100 K100		R0 G0 B0 - C100 M100 Y100 K100
	R81 G168 B177 - C60 M0 Y20 K20		R96 G96 B98 - C0 M0 Y0 K80
	R62 G186 B200 - C69 M4 Y22 K20		R132 G134 B136 - C0 M0 Y0 K60
	R204 G231 B212 - C20 M0 Y20 K0		R210 G211 B213 - C0 M0 Y0 K20

Fonte Principal: **Arial (negrito)** - Fonte Secundária: **Tahoma**

Figura 168: Logomarca, paleta de cores e tipografias utilizadas.

A figura 168 mostra as possíveis versões horizontais e verticais da marca, além de estabelecer que cores e fontes foram usadas.

6.4.4 As estratégias

As estratégias de marca a serem colocadas em prática remetem a um conjunto de ações pensadas para fortalecer a identidade projetada, pois, para que uma marca seja reconhecida por todos é necessário que ela esteja fortemente presente na mente das pessoas. Para isso, precisaria ser criada uma série de pontos de contato dessa marca com a sociedade. Foi, então, pensada uma gama de materiais da qual deriva essa identidade visual.

A primeira proposta de aplicação da marca foi desenvolvida com base no *concept* “A cidade é reflexo de seu povo”, em que foi sugerida a criação de sacolas padronizadas para todo o comércio de Santo Ângelo. Seguindo essa ideia, a figura 169 ilustra algumas opções de sacolas em papel reciclado que guardam um espaço especial para que cada comerciante possa também aplicar sua marca e associá-la ao projeto.



Figura 169: Embalagens padronizadas.

Na sequência, como estratégia de ganhar a simpatia e a aceitação das pessoas ao que se está propondo, foi idealizada uma família de mascotes com o intuito de colaborar na comunicação dessa nova identidade. Os personagens foram criados pelas alunas da graduação em design Sílvia Arroque e Nicolle Selau e foram pensados para representar a comunidade santo-angelense. São pequenos anjos na terra jesuítica, cada um com suas particularidades, conforme mostra a figura 170. A cor dos cabelos foi escolhida para manter um alinhamento com a marca e por não fazer referência direta a uma única etnia.



Figura 170: Família de mascotes santo-angelense.

Da mesma forma que a marca seria derivada em diferentes aplicações, a mascote possibilita a criação de uma família de produtos personalizados. As figuras 171 a 175 mostram algumas dessas possibilidades.



Figura 171: Produtos personalizados com uso do mascote.

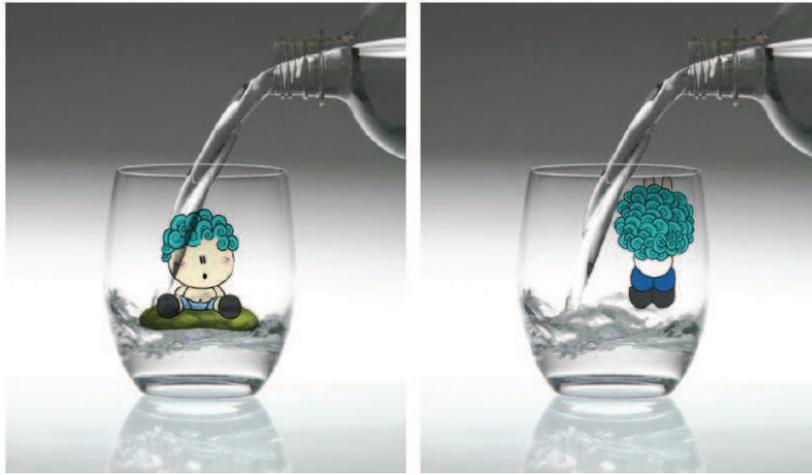


Figura 172: Copos com a aplicação do mascote.



Figura 173: Adesivos para diferentes superfícies.



Figura 174: Embalagens temáticas.



Figura 175: Embalagens temáticas com a marca.

6.5 Validação dos Resultados

Com a última etapa de projeção concluída, foi realizado um encontro para a apresentação e validação dos resultados alcançados. Participaram desta apresentação os principais responsáveis pelas ações promovidas no território, que neste caso foi o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o CDL de Santo Ângelo (Clube de Dirigentes Lojistas), o poder público (Secretários Municipais) e representantes da comunidade santo-angelense. O encontro aconteceu no auditório do SEBRAE de Santo Ângelo, situado na Avenida Venâncio Aires, 1615, com a coordenação da Sr^a. Lisiani Uggeri Hampel, técnica do SEBRAE Noroeste.

De uma forma simplificada e ágil, foi retomado o *briefing* do projeto e com base nele foram mostradas ao grupo as pesquisas desenvolvidas em seguida. Nesta oportunidade, não se apresentaram novamente os cenários e *concepts* propostos na primeira fase, pois se imaginou que oportunizariam questionamentos das escolhas feitas durante o processo. Assim, os resultados obtidos foram apresentados aos participantes na ordem em que foram descritos no item 6.4 deste trabalho.

O próximo passo foi dar espaço para uma análise dos resultados e para a manifestação de opiniões por parte dos presentes. Em geral, as propostas foram bem recebidas, com elogios e grande aceitação do público. Alguns comerciantes falaram de suas vontades, questionaram como se daria suas participações, e os secretários municipais manifestaram o apoio do poder

público à proposta e ressaltaram que o projeto estava alinhado com o plano diretor de Santo Ângelo. Ficou decidido por todos que o grupo apoiaria a implantação do projeto na íntegra, da forma como foi apresentado, com pequenas correções, pois se abrisse para a comunidade inteira opinar seria muito difícil chegar a um consenso no tempo desejado.

Dessa análise surgiram três sugestões de melhorias: a primeira diz respeito às cores escolhidas para as calçadas, que, segundo eles, é inapropriada para a cidade, pois a região possui um solo vermelho muito forte e acabaria manchando e sujando o branco sugerido com a circulação de pessoas e veículos. A segunda questão levantada foi uma solicitação para que as mascotes fossem aladas, pois a comunidade se identificaria mais, visto que na época de natal a cidade é ornamentada com anjos de asas, como foi apresentado anteriormente na figura 164. Por fim, surgiu a dúvida sobre a viabilidade de aplicação de pedras portuguesas na construção das calçadas, por causa do custo elevado e da necessidade de ser construída na sua extensão total, não permitindo que cada proprietário faça a sua parte separadamente, já que os encaixes da padronagem correriam o risco de ficarem desencontrados.

Outros assuntos também foram abordados, como, por exemplo, a forma de financiamento e a divisão de custos para implantação do projeto. Discutiram-se ainda as atribuições de cada um dos envolvidos nestas ações, ficando decidido pelo grupo de representantes que os custos seriam divididos em três frentes principais: uma parte custeada pelos associados do CDL, outra parte financiada pelo Poder Executivo de Santo Ângelo e, por último, tentar-se-ia com os deputados da região verbas dos governos estadual e federal em secretarias e ministérios afins.

Finalizou-se a reunião, registrando a importância de se conseguir implantar, o mais breve possível, uma quadra piloto do projeto, pois o grupo acredita que, com uma quadra pronta, será mais fácil a adesão dos demais.

As sugestões dadas foram aceitas e retrabalhadas. Sendo assim, as mascotes ganharam asas, conforme a figura 176.



Figura 176: Proposta de mascotes alados.

E para solucionar o problema das calçadas foram propostas duas alterações no que havia sido pensado originalmente. Um delas foi a mudança das cores utilizadas, passando de branco e preto para uma cor neutra e um tom de grafite, como mostra a figura 177.



Figura 177: Novas sugestões de cores.

A outra alteração proposta para as calçadas foi a desistência do uso de pedras portuguesas em alguns momentos, e por consequência disso, a criação de um ladrilho que simulasse um efeito parecido ao que se pretendia. As figuras a seguir apresentam essas alterações. As pedras portuguesas somente seriam usadas em praças ou passeios de responsabilidade do governo municipal.



Figura 178: Ladrilhos – Opção 1.



Figura 179: Ladrilhos – Opção 2.



Figura 180: Ladrilhos – Opção 3.



Figura 181: Ladrilhos – Opção 4.

Este material foi retrabalhado, adicionado ao material original e enviado num DVD para o SEBRAE 15 dias após o encontro de validação dos resultados, concluindo, assim, esta etapa de experimentação.

7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A interpretação dos dados adquiridos pela experimentação sob o foco do *design* estratégico é sistematizada em forma de um quadro (apresentado a seguir) que posteriormente será analisado com profundidade com as repostas de 10 questões fundamentais para a compreensão do estudo realizado. Os temas abordados neste quadro, bem como as questões, fazem referência aos detectados na revisão bibliográfica.

Dois momentos distintos foram comparados, antes e depois do processo de experimentação. Nessa comparação, foram escolhidas duas fases estratégicas para a valorização do centro comercial de Santo Ângelo, a fase de construção de uma identidade territorial e a fase de desenvolvimento de estratégias para o fortalecimento da identidade proposta.

De acordo com o que foi discutido no item 3.2.1 deste trabalho, os elementos analisados na fase de construção da identidade foram: arquitetura, monumentos, indumentárias, história, mobiliário, política, religiosidade, símbolos gráficos, aspectos culturais e sociais. Já na fase de definição de estratégias de reforço da identidade foram selecionados, de acordo com o item 3.4 deste trabalho, os seguintes elementos para análise: marca, posicionamento, ações de marketing, diferenciais percebidos, atrativos oferecidos, infraestrutura existente, produtos, serviços, experiências e comunicação.

A figura que segue apresenta um quadro síntese que demonstra o que foi considerado significativo para a valorização de Santo Ângelo e o que não foi considerado significativo, segundo os dados coletados. Alguns fatores que já eram percebidos antes da experimentação, continuaram tendo relevância, entretanto outros novos elementos ganharam projeção. Restaram áreas que não foram abordadas com a devida importância.



Figura 182: Quadro síntese para interpretação e análise de dados.

Foram analisados vinte elementos antes e depois da experimentação, que representam matematicamente 100% da observação realizada. Percebe-se na figura anterior que apenas quatro elementos eram significativos inicialmente, ou seja, apenas 20% do que seria considerado ideal. Por sua vez, após o processo de experimentação, esse índice subiu para 70% de fatores significativos, com catorze elementos abordados.



Figura 183: Gráficos comparativos.

Esse levantamento apresentado conclui que:

- A **arquitetura** não é considerada significativa em nenhum dos momentos citados, pois não contrói uma identidade diferenciada das demais cidades da região, além de não ser trabalhada diretamente na experimentação, servindo apenas de suporte.
- Existem alguns **monumentos** que afirmam a identidade da cidade nos dois momentos de análise, como é o caso da Catedral Angelopolitana, entre outros.
- As **indumentárias** locais são contemporâneas e não significativas como elemento de identificação local e diferenciação territorial, não fazendo parte do grupo de indumentárias apresentadas na figura 4 deste trabalho que ajudam a formar uma identidade cultural.
- Os **fatores históricos** são e continuaram sendo a base de todo o processo de fortalecimento da identidade jesuítica da região. A história deste lugar será revitalizada nos dias atuais, proporcionando novas experiências a partir de cenas do passado.
- O **mobiliário urbano** foi completamente remodelado após o processo de experimentação, dando uma imagem moderna para o território de Santo Ângelo. Esse fator é extremamente significativo pois dará o tom das demais transformações propostas.
- Os **aspectos políticos** locais não foram considerados significativos em nenhum momento da coleta de dados, sendo deixado em um segundo plano.
- A **religiosidade** é um fator presente nos dois momentos de análise, sendo um dos principais elementos formadores da identidade jesuítica. Não há como fazer referência a Santo Ângelo sem mencionar os aspectos religiosos que a envolvem.
- Os **símbolos gráficos** foram totalmente reformulados na etapa de experimentação, chegando-se a propostas significativas e pertinentes ao que se deseja, visto que o material anterior era produzido isoladamente, sem um alinhamento com os demais projetos da cidade.
- Os **aspectos culturais** foram considerados significativos nos dois momentos de análise, visto que muitas características locais devem ser valorizadas para que a identidade represente adequadamente seu povo. Não é possível propor algo para uma comunidade, sem levar em consideração suas características e sua dinâmica, pois corre-se o risco de ver o trabalho rejeitado quando vier a ser implementado.

- As **relações sociais** seriam mais significativas após o processo de experimentação, pois seriam transformadas com a nova dinâmica proposta para a área comercial, proporcionando mais vida nesta área escolhida. Dessa forma, a região central seria palco de constantes encontros e interações diárias.
- A **marca** era pouco significativa num primeiro momento e muito alinhada e significativa nas soluções finais apresentadas. Acredita-se que o conceito final proposto consegue criar uma identificação forte e uniforme que terá desdobramento nas aplicações dessa marca.
- O **posicionamento** da cidade não era inicialmente claro para o grande grupo, mas passa a ter a possibilidade de ser compreendido por todos quando se apresenta este território como referência regional e compartilha com as entidades e os moradores locais as estratégias para atingir esse objetivo.
- As ações de **marketing**, que eram pouco significativas no início da análise, continuaram distantes do que pode ser considerado ideal. Será preciso ir além do que existe atualmente, propondo soluções que alcance o maior número de pessoas e de grupos sociais, além de meios de comunicação.
- Os **diferenciais** passaram a ser mais claros para os moradores e visitantes quando uma série de elementos foram propostos para fortalecer uma estratégia coletiva. Embora seja necessário fortalecer cada vez mais os pontos que caracterizam Santo Ângelo no cenário regional, diferenciando-a.
- Os **atrativos** existentes no território não podem ser considerados significativos para o público externo, será necessário repensar em outro momento o que a cidade pode vir a oferecer. Chega-se a essa conclusão ao comparar a realidade local com os inúmeros exemplos apresentados nas pesquisas de estudos de caso. Não justifica o fato de Santo Ângelo ser uma pequena cidade do interior, pois cidades interioranas como Parintins, no Amazonas e Gramado, no Rio Grande do Sul, conseguem promover diversas atrações com recursos muito parecidos com o de Santo Ângelo, ou seja, não basedos em recursos naturais.
- A **infraestrutura** ganhou um significado maior com a projeção de diversos elementos para o território, porém ainda é necessário avançar mais no que se propõe, visto que com a chegada de novas pessoas virão novas demandas que a cidade não está preparada. É o caso de sanitários públicos, estacionamentos e até mesmo um aeroporto.

- Os **produtos** que eram considerados poucos significativos num primeiro momento, ganham destaque quando se propõe um alinhamento entre o mobiliário urbano, as embalagens do comércio e a venda de *souvenirs* personalizados. Também integram esse grupo os artesanatos locais, que são fabricados por moradores de Santo Ângelo com matéria-prima da própria cidade.

- Os **serviços** existentes são básicos e pouco inovadores para atrair turistas e investidores. Se a cidade pretende ser um destino escolhido, precisará capacitar-se para oferecer serviços diferenciados para seus visitantes, senão corre o risco de outros destinos ocuparem o seu lugar. Os serviços devem ir além daqueles considerados básicos, propondo alternativas que agreguem valor a cidade.

- A **experiência** de quem visita a cidade, ou vive nela, é transformada significativamente com a implementação do que foi proposto na etapa de experimentação, mas não significa que seja ideal. Existe um longo caminho entre manter contato com a cultura jesuíta e sentir-se impactado por uma experiência memorável em terras jesuíticas.

- A **comunicação** ganha um caráter profissional, quando passa a ser trabalhada em conjunto com os demais materiais do comércio de Santo Ângelo. Entretanto será necessário utilizar novas mídias e novos formatos de comunicação para atingir diferentes parcelas da sociedade.

Para aprofundar esta síntese, serão listados e analisados alguns pontos de considerável pertinência para a compreensão do que foi trabalhado até este momento e do que se pretende entregar como conhecimento gerado por esta pesquisa. Os questões escolhidas vão explanadas nos próximos itens.

7.1 Construção da Identidade

Para melhor compreensão do processo de construção da identidade territorial de Santo Ângelo serão analisados dois momentos relevantes para esta pesquisa: o ponto de partida antes da experimentação e a identidade projetada após a experimentação realizada.

7.1.1 Ponto de Partida

Conforme a pesquisa contextual apresentada anteriormente, a cidade de Santo Ângelo é a maior da Região das Missões, o que lhe dá um papel de destaque e liderança entre as demais cidades da localidade. A principal referência de identificação deste território está relacionada com sua origem de colonização, ou seja, num primeiro momento, os índios guaranis dominam a

região e posteriormente acontece a chegada de uma onda colonizadora jesuíta. Os padres espanhóis da Companhia de Jesus dão origem aos Sete Povos das Missões, entre eles Santo Ângelo. Esse é o caso de muitas das pequenas e médias cidades do Rio Grande do Sul que se desenvolvem ainda em torno da imagem de uma identidade relacionada a uma etnia fundante da comunidade (REYES, 2010).

Os aspectos históricos são a base da identidade de Santo Ângelo, estando presentes em grande parte dos elementos encontrados no contexto atual. Destacam-se quatro momentos como os acontecimentos mais relevantes: (1) a ascensão e consolidação da colonização jesuíta; (2) a derrocada das missões que culminou na expulsão dos jesuítas e no enfraquecimento do povo guarani na região; (3) a reocupação do local pelos portugueses como estratégia de povoar o sul do Brasil para garantir a posse do território ameaçado pelos vizinhos castelhanos; e, por fim, (4) a divisão dessas colônias, doadas e ou vendidas, a levas de imigrantes, primeiramente os alemães, depois italianos, poloneses e, finalmente, grupos do Oriente Médio.

Entretanto, apesar de ter havido, na formação da cidade, uma forte influência da colonização germânica, italiana e polonesa, da arquitetura típica dessas etnias, hoje, existem poucos remanescentes. Do início do século restaram alguns prédios de estilo eclético, ricos em detalhes, mas não há em Santo Ângelo um estilo arquitetônico único ou predominante, existem, sim, vários estilos de várias épocas. As cores encontradas nestas edificações são geralmente o ocre, os tons de beges e amarelos, que estão diretamente relacionadas com o solo da região e com as matérias-primas provenientes deles. Nos demais prédios da área central, nota-se o uso de muitas cores destoantes entre as edificações, criando uma competição para ver qual consegue atrair mais a atenção.

Os aspectos físicos da imagem da cidade caracterizam-se por um traçado regular em formato xadrez, com edificações baixas de dois a oito pavimentos, sem afastamento lateral e frontal, apresentando uma continuidade das fachadas, fatores que também tornam o movimento mais fácil e convidativo à circulação. Por sua vez, as calçadas são regularmente invadidas por comerciantes que buscam ampliar o espaço físico de seus estabelecimentos, a fim de atender um público maior do que poderia. Essa prática irregular acaba prejudicando a imagem do centro comercial, além de dificultar a circulação de pedestres pelo local.

Nesse contexto, destaca-se a Praça da Catedral, que foi reformada recentemente e possui um espaço aberto seco, com área sombreada por grandes árvores, pracinha, elementos

decorativos, artísticos e alguns funcionais. É um ponto de referência na cidade, além de emoldurar o cartão postal de Santo Ângelo, a Catedral Angelopolitana. É circundada por outros elementos referenciais como o Museu da cidade, edificações de interesse histórico e a Prefeitura, prédio de expressiva arquitetura historicista que no futuro sediará um centro de cultura. Como se pode constatar, a religiosidade está fortemente presente na identidade de Santo Ângelo, são diversos ícones distribuídos pelo território.

Outros elementos que também reforçam a identidade local são as calçadas e o mobiliário urbano, que neste caso é carente de uma identidade única. As formas e cores utilizadas não apresentam uma uniformidade nem um conceito claro que valorize e integre o espaço urbano. São peças aparentemente criadas de forma independente uma da outra, que, como foi esclarecido anteriormente, perdem seu poder de embelezamento e de reafirmação dos aspectos culturais locais.

A cidade apresenta um comércio bem-estruturado, concentrado na sua área central, que é formada por aproximadamente 600 lojistas, dispostos em 28 quadras. Esta área da cidade forma, segundo a comunidade local, um verdadeiro “shopping a céu aberto”. É nessa área valorizada da cidade que os principais serviços são disponibilizados e as principais ações são articuladas e executadas, mas que muitas vezes ficam prejudicadas por iniciativas isoladas de alguns comerciantes. É o caso de várias lojas que se utilizam das calçadas como mostruário de suas mercadorias, da mesma forma que inúmeros bares avançam com toldos, marquises e coberturas, ocupando até o limite da calçada. Além disso, totens de comunicação visual são instalados em calçadas, de forma bastante chamativa, colorida e destoante uns dos outros.

Enfim, esses elementos, que de alguma maneira constituem a identidade da cidade, se apresentam de modo totalmente independente entre si. Não é possível criar um alinhamento entre os aspectos históricos, a arquitetura e o mobiliário urbano da cidade, refletindo numa imagem difusa, que se perde nas diversas cores, materiais gráficos e estratégias que são adotados individualmente.

7.1.2 Identidade Projetada

Após o processo de experimentação, o que se propôs foi uma nova imagem para a área comercial de Santo Ângelo, onde o diferencial principal, entre o que existe atualmente e o que virá a ser implementado, está na definição de um conceito representativo e integrador, que

permita unir toda a comunidade local e o território em questão num projeto coletivo, em que todos compartilhem uma mesma ideia. Assim, acredita-se que seja possível desenvolver produtos e ações alinhados numa mesma linguagem, com características complementares que reforcem uma identidade única.

Na descrição de Castells (2000), identidade é a fonte de significado e experiência de um povo, por esse motivo ao adotar o conceito “União e atração entre povos”, resgatam-se significados da cultura local para representá-la a seus frequentadores. Quando Castells defende que toda e qualquer identidade é construída, pode-se dar como exemplo a proposta desenvolvida para Santo Ângelo: reforçar raízes e construir uma imagem contemporânea para a cidade, que neste caso passa a ser uma identidade de projeto, ou seja, aquela que os atores, usando a comunicação, constroem, uma nova identidade para redefinir sua situação na sociedade.

O principal elemento projetado para criar uma nova imagem deste território foi o mobiliário urbano, que, com peças, como bancos, placas, lixeiras e relógios, conseguiria integrar toda a área comercial que se apresenta degradada, modernizando-a e alinhando os equipamentos numa mesma linguagem. Assim, é possível perceber que as peças desenvolvidas reforçam o conceito inicial e dão forma a uma identidade planejada.

Na mesma direção, as calçadas propostas cumprem diversos objetivos, dos quais os principais seriam: delimitar a área em que se pretende desenvolver as atividades turísticas e comerciais; criar uma imagem que fique registrada e visível a todos durante o tempo de permanência neste território; e organizar o centro comercial de forma que se consiga acabar com a invasão dos espaços públicos por parte dos comerciantes; e solucionar a variedade de tipos de pisos utilizados, padronizando-os.

Como carro-chefe desta identidade, e como elemento dinâmico e de fácil aplicação, foi proposta uma marca que representasse graficamente o conceito escolhido. A marca, ou símbolo gráfico como foi referenciado na revisão bibliográfica, vem cada vez mais sendo utilizada como estratégia visual. Segundo Wheeler (2008), seu papel aqui é gerar reconhecimento para a cidade e provocar o desejo de adquirir o que está associado a esta marca. Isso está de acordo com Chevalier e Mazzalobo (2007), que afirmam ser uma marca um contrato, implícito por natureza, e que norteia as relações entre uma empresa e seus clientes. Neste caso, o que se pretende é firmar um contrato entre a “nova” Santo Ângelo e seus atuais e futuros frequentadores.

Para dar visibilidade a essa marca e torná-la conhecida foi preciso criar uma identidade de marca, ou seja, criar uma série de aplicativos para colocá-la em contato com seu público-alvo, devendo esse contato ser organizado e possuir uma linguagem adequada. Dessa forma, são utilizadas técnicas de *branding*, que, segundo Davis (2002), é o desenvolvimento de uma identidade única e diferenciada para este produto, serviço ou empresa que permitirá ao consumidor identificá-lo, respeitando a sua personalidade e os sentimentos que são formados na mente das pessoas em relação ao produto.

Como principal estratégia de identidade de marca foi sugerida uma ação de padronização das embalagens e materiais do centro comercial de Santo Ângelo. Essa ação permitirá integrar todos os associados do grupo de lojistas, diminuir os custos de produção e distribuição, além de multiplicar por seiscentos (lojistas) o número de emissores dessa nova identidade visual.

Como outra estratégia de popularização da identidade visual apontada, foram pensadas mascotes com as principais características da comunidade, como apresentado no capítulo 6.4. Essas mascotes seriam aplicadas em uma linha de produtos e materiais que seriam disponibilizados como *souvenirs* e comercializados não apenas no município, mas também em cidades vizinhas e nos aeroportos mais próximos.

Assim, pode-se dizer que a identidade territorial de Santo Ângelo fica caracterizada após o processo de experimentação como uma cidade que mantém presente suas raízes jesuíticas e suas etnias colonizadoras. No entanto, ela está utilizando instrumentos de *design* estratégico para se modernizar e enfrentar a concorrência imposta pelo mundo globalizado que caracteriza o momento atual. A nova imagem proposta é apenas o embrião de um projeto estratégico de reposicionamento da cidade perante o público externo e o envolvimento de sua sociedade num projeto coletivo.

7.2 Validação da Identidade

Para validar a identidade projetada é necessário compreender o envolvimento do público interno nestas ações e interpretar qual resposta é esperada do público externo e qual sua percepção.

7.2.1 Público

De acordo com o que foi exposto na revisão bibliográfica, o crescimento territorial como responsabilidade de todos é fundamental para o desenvolvimento social e para que todos os segmentos da comunidade local sintam-se fazendo parte de um projeto coletivo. Nesse sentido, Reyes e Borba (2008) argumentam que a sociedade deve sentir-se reconhecida e representada por esse projeto, que é a construção de uma marca social coletiva no território. Essa ideia de marca deve ser significativa no sentido de que os habitantes da cidade se reconheçam nela e a vejam como algo que valorize a cultura local e que possa constituir uma identidade própria e forte. Desse modo, existem dois tipos de públicos que deverão ser impactados e envolvidos nas ações que serão desenvolvidas num primeiro momento: o público interno, como responsável pela construção e, posteriormente, o público externo, como cliente e usuário dos serviços oferecidos.

O envolvimento do público interno deve contemplar quatro fases sequenciais. Inicialmente se dá a adesão e o envolvimento com a proposta que está sendo feita, de forma a transformar estas ideias em um projeto coletivo. A partir daí, começa a fase de execução, quando será necessário buscar recursos para então implementar as propostas que foram escolhidas. A terceira fase será a do aperfeiçoamento e correção da anterior. Então serão feitas as adaptações a circunstâncias que não foram contempladas no projeto. Por fim, com tudo implementado e funcionando, será o momento da comunicação com o público externo. Inicialmente se detectará qual é o tipo de público desejado e posteriormente serão definidos os caminhos para chegar até ele.

1. ADERIR  2. IMPLEMENTAR  3. APERFEIÇOAR  4. DIVULGAR

Na fase de adesão, é fundamental um total envolvimento da população. É necessário que a grande maioria dos moradores acredite no potencial do que está sendo proposto, caso contrário se torna inviável implantar um projeto impopular e que é rejeitado, ou incompreendido por parte de sua comunidade. Na fase de implementação, é preciso estar ciente de que será um longo trabalho para alcançar o nível adequado desta engrenagem. O momento de aperfeiçoamento e correção de rumos do projeto deverá ser constante após sua implementação. Por sua vez, a comunicação deverá ser integrada e focada, pois, se não tiver foco e usar a mesma linguagem, se diluirá no ar.

Já o público externo contempla quatro fases distintas das anteriores, mas também sequenciais. Num primeiro momento, acontece a descoberta do território, ocasionada por diferentes estratégias de comunicação e marketing que chegam até o indivíduo, que vão desde ações online até o chegar ao marketing *one-to-one* (KELLER e MACHADO, 2006). O próximo passo é vivenciar o lugar e experimentar os produtos, serviços e experiências disponibilizados pela cidade de Santo Ângelo. Conhecendo o município, o visitante estará apto a executar a terceira etapa que se espera dele, ou seja, comunicar a cidade para seus contatos, para outros turistas e outros investidores, gerando, conseqüentemente, uma divulgação crescente do território de Santo Ângelo. Com todas essas fases concluídas e executadas adequadamente, acredita-se que se estará gerando valores que serão agregados à imagem (ou marca) de Santo Ângelo.

1.CONHECER → 2.EXPERIENCIAR → 3.COMUNICAR → 4.GERAR VALOR

Em qualquer um desses momentos em que o público externo está envolvido, é necessário proporcionar-lhe uma impressão positiva, desde o contato inicial até o conhecimento das experiências proporcionadas para ele. Somente assim o indivíduo irá levar a mensagem desejada para seus contatos e redes sociais, gerando o valor e a visibilidade que se almejam para a cidade. Esses são os papéis e esta é a resposta esperada do público externo: visitar, usufruir e divulgar.

7.2.2 Percepção

Para captar a percepção existente sobre o contexto de Santo Ângelo foi desenvolvida uma análise SWOT, que buscou detectar as forças e as oportunidades locais, bem as fraquezas e ameaças sentidas.

A análise SWOT é uma estrutura organizada com base em duas dimensões: a posição competitiva das unidades de negócio da empresa (pontos fortes e fracos dos seus recursos em relação aos dos concorrentes) e o estado do ambiente externo (oportunidades e ameaças ambientais), em que as empresas podem ser classificadas segundo um *status* competitivo de forte, médio e fraco, podendo o ambiente das unidades de negócio da empresa conter ameaças críticas, ameaças e oportunidades moderadas e oportunidades abundantes (PARNELL et al, 2000).

Com base nessa estrutura, foi montada uma tabela para analisar o contexto da cidade de Santo Ângelo, em que cada quadrante desses pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades foi preenchido com informações reais, criando a possibilidade de discutir relações entre todos os quadrantes.

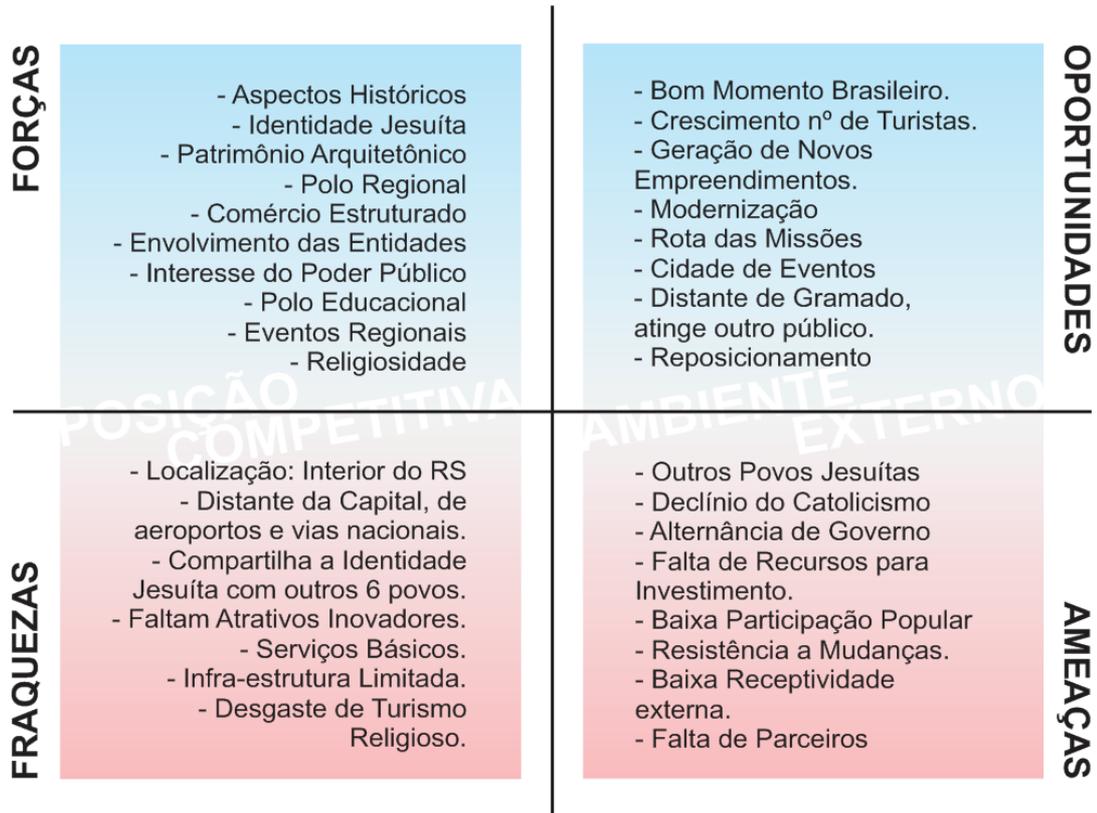


Figura 184: Análise SWOT.

Essa análise possibilita que o gestor tenha uma visão geral da realidade em questão, colaborando para a tomada de decisões. Com esse resumo de informações estruturado, é possível construir co-relações entre os quatro quadrantes apresentados. Dessa forma, poder-se-ão compreender oportunamente as principais forças competitivas e aplicá-las na direção de aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo.

7.3 Posicionamento da Identidade

As estratégias de posicionamento de marca utilizadas para identificar e comunicar os atributos de um lugar tornam-se um instrumento precioso a serviço da competitividade entre as cidades. Desse modo, a cidade deve ser concebida tal como um produto, capaz de se transformar num elemento atrativo para os residentes, para os investidores e para os turistas e visitantes (ELIZAGARATE, 2003). Kotler (apud Keller e Machado, 2006) define posicionamento de

marca como “o ato de planejar a oferta e a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos clientes-alvo”.

Quando se pensa em Santo Ângelo como um produto, deve-se levar em consideração a necessidade de prepará-la para as diferentes exigências de seus prováveis consumidores. Sabe-se que um produto atraente deve ser inovador, oferecer serviços diferenciados e, neste caso, proporcionar uma experiência que seja inesquecível, ou, no mínimo, que dure por um período de tempo considerável, para que seu usuário tenha a oportunidade de divulgá-lo ao maior número de pessoas possível.

Quando se fala em planejar a oferta e a imagem da cidade, diz-se que se estará oferecendo aos consumidores um produto de qualidade e que acrescentará algo à vida do indivíduo: uma simples fotografia para recordar aquele momento, ou uma lembrança palpável (que o acompanhará por um longo tempo), ou um sabor, ou um perfume, que ficará guardado na memória por anos, ou até por décadas.

O posicionamento pretendido por Santo Ângelo passa seguramente por reafirmar-se como referência da identidade jesuítica, mas não apenas isso. É preciso preparar-se para transformar essa referência em uma experiência contemporânea, algo que resgate elementos históricos, mas que proporcione sensações modernas, condizentes com a velocidade e os recursos de um mundo globalizado.

Sem dúvida, o reposicionamento de Santo Ângelo como polo regional econômico e cultural é também um desafio almejado para esta cidade. Entretanto, isso será consequência da implementação de um planejamento eficiente da oferta e da imagem do lugar, pois no momento em que as ações e estratégias atingirem seus objetivos, pode-se prever que o papel de liderança regional recairá diretamente sobre este território.

As cidades concorrentes devem ver Santo Ângelo como um adversário organizado e com o envolvimento de sua população. O simples fato de as representatividades do município proporem essa discussão sobre a valorização de seu território já demonstra que ele se prepara para competir em melhores condições que seus vizinhos. Tem ao seu lado um comércio dinâmico e comprometido com os mesmos objetivos, além de contar com a receptividade de seus moradores, que, certamente, querem transformar para melhor a realidade que vivem atualmente. Assim, Santo Ângelo se posiciona como um lugar que tem uma história para contar, mas que, além disso, se apronta para oferecer serviços de qualidade, produtos inovadores e

experiências inesquecíveis, tudo isso associado a uma marca valorizada e reconhecida pela sociedade e pelo mercado.

7.3.1 Metas Pretendidas

As metas reais que a cidade de Santo Ângelo deve adotar para si estão diretamente relacionadas com as ações de posicionamento descritas. Como já foi mencionado, o ponto de partida é um reposicionamento de imagem que visa a alcançar a liderança regional e tornar-se uma referência turística e comercial. A figura 184 ilustra uma sequência ideal que representa os anseios da comunidade local, discutidas neste trabalho em reuniões com representantes das instituições municipais.

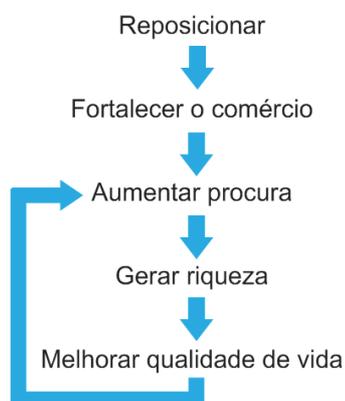


Figura 185: Objetivos em série.

Com base nessas ações de reposicionamento, espera-se inicialmente alcançar um fortalecimento do comércio local, e conseqüentemente, promover um crescimento significativo nas vendas, ampliando, assim, suas receitas e permitindo maiores investimentos.

Com uma imagem contemporânea e um centro comercial atraente, fortalecidos por eventos e ações de marketing que deverão ser previstos, acredita-se que será possível incrementar consideravelmente a procura por este território. O desafio a longo prazo será competir em igualdade de condições na área turística com a cidade de Gramado-RS, que, segundo dados da Secretaria Municipal de Turismo local, recebeu no ano de 2010 aproximadamente três milhões e 400 mil visitantes, bem como disputar na área comercial.

Os números de turistas em Santo Ângelo são desconhecidos, os números existentes são imprecisos. Por isso, é recomendável trabalhar com metas mais realistas de curto e médio prazo, partindo de um aumento de visitas em torno de 10% anuais, repetindo-se durante 10 anos. Isso

permitiria duplicar a procura em uma década e estaria em sintonia com os números brasileiros que projeta aumentar em 30% o turismo até as Olimpíadas de 2016.

Ao se confirmar esse aumento de circulação de pessoas no território de Santo Ângelo, estar-se-ia promovendo a esperada valorização do comércio local da cidade, dessa forma, trazendo mais riquezas para os moradores desta cidade, proporcionando melhoria na qualidade de vida da comunidade local. Porém é importante destacar que não apenas turistas serão alvos das ações planejadas, também entram nesse grupo de interesse investidores, artistas, esportistas, educadores, entre outros.

7.3.2 Estratégias de Marketing

De acordo com Kotler et al. (2004), o planejamento de marketing de um lugar deve atingir compradores, os quais podem ser, exportadores, investidores, empresas, moradores e visitantes. No caso de Santo Ângelo, faz-se necessário o desenvolvimento de ações que deem visibilidade para a imagem que se está projetando para a cidade, atingindo, dessa forma, compradores definidos estrategicamente.

Os programas de marketing são a principal fonte de estratégias de marca, apresentando-se como uma forma particularmente útil de pensar em como provocar respostas positivas e criar ressonância para a construção de valores baseados no cliente. Para isso, o marketing deve projetar uma imagem forte e substancial para atrair potenciais compradores, pois sem uma imagem original e diferente, um lugar potencialmente atraente pode passar despercebido em meio ao vasto mercado de lugares disponíveis.

Entretanto, como exposto na figura 182, não existiu um foco direto da experimentação na busca de soluções de marketing, como havia algum antes do processo de experimentação. Entende-se que, pela forma como foram organizadas as dinâmicas, seja mais adequado pensar essas estratégias em uma fase posterior de projeto, quando as propostas de identidade e implementação estiveram mais difundidas entre os envolvidos.

Por um lado, isso eliminaria alguns problemas, entre eles o risco de gerar sobreposições de ações que aconteceriam simultâneas à fase de implementação. Outro problema protelado seria a necessidade de dispor de altos recursos para desenvolver e aplicar essas ações de marketing, visto que, quanto maior o público a ser atingido, maior será o grau de investimento a ser feito. Por ser uma cidade do interior, acrescenta-se aos problemas anteriores a escassez de

profissionais qualificados para trabalharem com marketing estratégico e mão de obra adequada, que vá além das especialidades artesanais da comunidade local. De outro lado, o fato de não existir um pensamento em marketing desde a concepção do projeto, passa a ser visto como um fato negativo no conjunto de ações por não ser mais compreensível, no cenário atual, pensar um projeto de *design* que trabalhe de forma compartimentada, isolando áreas do conhecimento. Isso iria em direção oposta ao que propõe o *design* estratégico, ou seja, contraria a integração plena de um sistema-produto ideal.

7.3.3 Ações no Território

Diversos autores defendem que a atratividade do lugar é um ativo a ser gerenciado, tanto pela ótica de produção e exportação, quanto pela de investimentos externos e do turismo (Kotler; Reider; Hein, 1993; Kotler; Gertner, 2002; Lodge, 2002; Gnoth, 2002; Curtis, 2001). Como vem sendo defendido, o lugar deve ser atraente tanto para turistas quanto para empresas, investidores e profissionais, bem como sua imagem deve refletir positivamente na imagem de produtos daí procedentes.

Kotler et al. (2004) sugerem quatro ações estratégicas de desenvolvimento do marketing de lugares: marketing de imagem, de atrações, de infraestrutura e de pessoas. Confrontando-se essas ações com o contexto local da cidade de Santo Ângelo, percebe-se que existe um longo caminho a ser percorrido até este território ser considerado plenamente apto para receber turistas.

O marketing de imagem é o que melhor vem sendo trabalhado em Santo Ângelo, pois ganham destaque as ações de construção de identidade e estratégias de marca propostas na experimentação. No que se refere à infraestrutura, existem muitas necessidades, como ruas e rodovias, ferrovias, aeroportos, redes de telecomunicações, tecnologias da informação, portos, comércios, parques científicos, geração e distribuição de eletricidade e aquecimento, instalações e fornecimento de água, entre outras. É onde se encontra o primeiro dos desafios que Santo Ângelo tem pela frente, fornecer serviços públicos de qualidade para seus compradores, algo de que se mostra carente, quando se prevê uma circulação maior de pessoas. De acordo com a figura 182, não é prudente afirmar que a infraestrutura não seja significativa, hoje ela seria considerada básica. Acredita-se que, com a implementação do centro comercial, ela será melhorada, mas ainda serão necessários grandes investimentos para alcançar as condições

ideais, principalmente no que se refere ao número de vagas em hotéis e restaurantes e divertimento.

Se infraestrutura é o mínimo esperado, gerar atratividade é fundamental para garantir o sucesso de qualquer lugar; além disso, é preciso investir em atrações específicas. Alguns lugares têm a sorte de contar com atrações naturais, outros se beneficiam de um notável patrimônio histórico ou abrigam edifícios famosos mundialmente, mas, independente do tipo de atrações que possuam, é preciso tê-las.

Santo Ângelo se encaixa prioritariamente no segundo tipo, possuindo atrações históricas que dialogam com a identidade que está sendo trabalhada. No entanto, para aumentar o seu público será necessário ir além desse tipo de atrativos. O desafio agora será propor atrações que atinjam outros grupos de pessoas, como jovens esportistas, ecologistas, eventos de negócios, etc. Se na parte de infraestrutura o poder público tem participação ativa, na geração de atrativos será a iniciativa privada a maior responsável e beneficiada.

O último desafio na visão de Kotler et al. é a promoção do povo local, destacando o que de melhor essas pessoas têm a oferecer. Para isso, deve-se dar destaque a pessoas famosas, líderes entusiasmados, pessoas competentes ou com perfil empreendedor e até as que se mudaram para o referido lugar. É o caso de duas personalidades reconhecidas nacionalmente: Carlos Henrique Schroder, jornalista e diretor da Central Globo de Jornalismo e Renata Fan, Miss Rio Grande do Sul e Miss Brasil 1999, atualmente apresentadora de programa esportivo na Rede Bandeirantes, ambos santo-angelenses. Conforme a adesão da comunidade local se concretize, elas também deverão ser incluídas nas estratégias de promoção do território.

Como exposto, essas ações estratégicas propostas por Kotler ajudam a definir a imagem de um lugar e, por isso, fortalecem o conceito de identidade territorial.

7.4 Implementação da Identidade

Recordando Meroni (2008), entende-se a expressão sistema-produto como integração de produtos, serviços, experiências e estratégias de comunicação orientada ao desenvolvimento de soluções, em que qualquer ator, ou rede de atores, está inserido, utilizando-se dos produtos para obter resultados estratégicos específicos e coerentes com as necessidades do cliente e do contexto.

No caso específico de Santo Ângelo, encontra-se um sistema-produto distante do que poderia ser considerado ideal para um território de sucesso, pois apresenta-se com muitas deficiências de integração entre áreas, além de não ter ocorrido um investimento adequado em serviços e experiências diferenciadas. Isso é visível quando se compara esta realidade com os estudos de caso apresentados no capítulo 5.2 deste trabalho.

Ao analisar os produtos desenvolvidos para a cidade, encontra-se o principal elemento projetado para ela, que vem a ser o mobiliário urbano idealizado para proporcionar uma identidade para a área, mas que, além disso, serve como suporte de interações sociais e de uma vida dinâmica em sociedade. Nesse contexto, é possível afirmar que muitos diálogos serão travados nesses bancos de praça, muitas fotos serão feitas nessas calçadas, da mesma forma que relógios e placas trarão informações para todos, e as luminárias iluminarão cenas do cotidiano. Os *souvenirs* propostos complementam o conjunto de produtos relacionados com a identidade territorial.

No quesito serviços, Santo Ângelo continua carente de opções inovadoras, pois a maioria de seus serviços são entendidos como básicos e tradicionais, não indo além do que seria considerado mínimo para receber pessoas de fora, como hotéis com cama, banho e café da manhã, restaurantes a quilo ou com pratos populares. Entretanto, deve-se destacar o esforço que as entidades públicas e privadas fazem para discutir e reverter esse cenário.

As possíveis experiências que podem ser vivenciadas no território de Santo Ângelo estão relacionadas principalmente com a identidade jesuítica e com a religiosidade existente no local. De acordo com a pesquisa contextual, são inúmeros monumentos e lugares que fazem referência a esses temas, sendo possível reviver nos dias atuais lembranças do que aconteceu há três séculos. Além disso, sempre será possível experimentar uma suculenta comida caseira, adquirir um produto local, passear pelas multicoloridas avenidas da cidade, além de frequentar os tradicionais eventos de Santo Ângelo, como o Carnaval antecipado, o Festival da Música Missioneira, a Fenamilho, a Festa das Tortas, os Rodeios Crioulos e a agitada vida noturna.

Tudo isso é explorado mediante estratégias de comunicação consideradas ultrapassadas. *Folders* e *outdoors* já não devem ser as principais ações, especialmente quando se compreende que o mundo ocidental evoluiu e que é necessário atingir também clientes que vivem além das fronteiras terrestres. Ao se propor uma marca para o território e sua aplicação em diferentes tipos de material, cria-se um canal de comunicação com uma pequena parte do público de

interesse, mas apenas isso não é suficiente. É preciso ações especializadas, com foco em diferentes grupos sociais e distintas faixas etárias, usando-se múltiplos meios e suportes de mídia. Somente dessa forma se atingirá o público desejado e será possível alcançar os objetivos e metas propostos.

7.4.1 Fidelização

O primeiro pensamento que se deve ter para conquistar a fidelização de um cliente é a compreensão de que fidelizar corresponde à superação de expectativas, ou seja, a principal forma de conquistar fidelidade é satisfazer, e se possível, superar as expectativas e necessidades de cada um de seus compradores.

Para conhecer as expectativas será necessário pesquisar os motivos e as preferências de todos aqueles que passam pela cidade. Atualmente, muitos municípios mantêm programas permanentes com pesquisadores, aplicando questionários em hotéis, rodoviárias e aeroportos. Primeiro, é preciso conhecer as necessidades para, depois, satisfazê-las.

Na maioria das vezes, o diferencial está na prestação de serviço. Com um pós-venda bem feito, o cliente sente-se valorizado, reconhecido e confiante para adquirir, futuramente, novos produtos e serviços do seu vendedor. Ele percebe valor na relação e começa a indicar a marca – o lugar – e o vendedor para seus amigos, colegas e parceiros.

Manter contato é muitas vezes a garantia de fidelidade do cliente. Fazer contato após a venda é fundamental para conquistar novas vendas e causar uma boa impressão da sua imagem e dos seus produtos. Com isso, é possível mostrar que aquele lugar não está apenas focado na venda, mas também na satisfação permanente do cliente.

Também é preciso estar preparado para solucionar os problemas que surjam pelo caminho. Quando o cliente compra o seu produto ou serviço e tudo corre bem, ele fica satisfeito, mas quando surge um problema, dúvida ou dificuldade que seja desconhecida por ele é que entra o papel do facilitador, mostrando que o problema passa também a ser seu e buscando todas as soluções possíveis. Quando surgir um problema, é necessário escutar o cliente até o final, demonstrar empatia, entendendo a sua preocupação e valorizando o seu ponto-de-vista. Quando o problema for resolvido, o cliente não fica só satisfeito: ele passa a ficar encantado, gerando o processo tão esperado pelos vendedores, que é a fidelização e manutenção do seu cliente.

Tudo isso tem por finalidade colaborar com a valorização do território de Santo Ângelo. Muitos elementos foram analisados e várias propostas surgiram com o processo de experimentação. O desafio agora passa a ser o compartilhamento desse conhecimento gerado e o incentivo à continuidade deste trabalho em âmbito local, envolvendo os representantes da comunidade e colocando em prática ações que levarão o território de Santo Ângelo a tornar-se referência em planejamento estratégico.

Para concluir, este trabalho visou a argumentar a importância de ações voltadas para o território, como estratégia útil para pensar e gerenciar a imagem de um lugar contemporâneo de cultura de consumo em um mundo globalizado. Nesse contexto, foi apontado que o *design* estratégico representa um instrumento valioso para articular a relação entre cidades e suas identidades, mediante a cultura de projeto. A relação é dúplice: de um lado, aspectos territoriais que orientam projetos de *design* estratégico, pois indicam uma direção e impõem certa coerência a todos os elementos do sistema produto-serviço; de outro, a cultura projetual e metaprojetual do *design* é a ferramenta mais adequada para o desenvolvimento desse projeto.

Inicialmente, partiu-se do princípio de que, na sociedade atual, que pode ser definida “de consumo”, tudo se modifica (BAUMAN, 2008). Não somente objetos materiais, mas também experiências e conceitos se transformam em bens consumíveis por indivíduos ávidos por novidade. Desse modo, lugares e seus atributos (culturas marcadas por traços de localidade e etnicidade, por exemplo, de acordo com Arnould, 2000) também se tornam objetos de consumo. A desterritorialização faz com que, paralelo à globalização unificante, as identidades locais se tornem sempre mais relevantes, e os locais iniciem a competir por diferenciação, visando a se tornarem sempre mais atrativos aos olhos dos consumidores.

Nessa perspectiva, percebe-se como tanto cidades quanto países também podem ser pensados como marcas (Kotler; Gertner, 2004), e os efeitos da existência dessas marcas podem ser enxergados no consumo de produtos oriundos destes lugares (“efeito país de origem”, Giraldi 2008), ou na relação que as pessoas entretêm com suas cidades, apontando para a ação de dinâmicas simbólicas. Sendo assim, julga-se crucial a compreensão da diferença entre os conceitos de imagem e identidade, entendida como a diferença entre a maneira como as pessoas olham os lugares, às vezes, influenciadas por estereótipos e outro tipo de limitações, e a relação profunda e rica de significados entre um lugar e a teia de referências culturais, simbólicas e conceituais que ele desperta.

Finalmente, mostra-se a importância do *design* estratégico como disciplina capaz de transitar por diversas abordagens do marketing, pelas artes, pela engenharia de produção, pela comunicação e finalmente pela gestão de marca (CELASCHI; DESERTI, 2007). Acredita-se que o ferramental do *design* estratégico permite abordar a valorização de lugares, dando conta da complexidade de referências e conceitos subjacentes a este processo, especialmente por meio de sua fase metaprojetual. Da mesma forma, sustenta-se que a cultura de projeto e sua relativa metodologia sejam essenciais para o desenvolvimento de projetos de identidade territorial no contexto contemporâneo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A valorização de um território é consequência de ações coletivas e inovadoras que façam frente à forte competição global por visibilidade e espaços no mundo dos consumidores. A cidade de Santo Ângelo está atenta a essa realidade atual e para isso iniciou uma discussão para traçar estratégias de fortalecimento e promoção de sua imagem. Algumas estratégias foram propostas e analisadas neste trabalho e deverão ser construídas por etapas.

A pesquisa foi desenvolvida com base no conceito de design estratégico em seus diversos aspectos e utilizando seus mais variados instrumentos. O referencial teórico deteve a base de apoio para a análise e diretrizes propostas.

Durante a coleta de dados detectou-se um desejo da comunidade local de estimular o desenvolvimento de Santo Ângelo, valorizando suas principais características arquitetônicas e culturais. A pesquisa contextual permitiu compreender as dinâmicas do território, descobrindo suas riquezas e oportunidades.

A metodologia do design estratégico possibilitou a aplicação de um processo de experimentação que confrontou os aspectos locais com estudos de casos que são considerados referências de sucesso no cenário internacional. A experimentação, mesmo representando apenas o início de uma proposta de transformação territorial, conseguiu gerar diversas alternativas promissoras para serem implementadas no território de Santo Ângelo.

Desde o princípio, a identidade missioneira foi considerada a base de toda a imagem que se deseja construir para este território. Entretanto, ela sozinha não é suficiente para competir com as cidades vizinhas, pois todas compartilham o fato de integrarem o conjunto dos Sete Povos das Missões, nem tão pouco consegue satisfazer um grupo especializado de turistas, pois normalmente esse público consumidor mais experiente é conhecedor do que existe de mais moderno nos principais centros do país e do mundo, tornando-o conseqüentemente mais exigente.

As alternativas geradas na fase de experimentação buscaram potencializar a identidade de Santo Ângelo e, para isso, foi sugerido um caminho projetual que permitirá promover este território como pólo regional econômico e cultural, mesclando aspectos históricos de sua

territorialização com elementos contemporâneos de design, promovendo assim uma imagem diferenciada e atual, pensada para ser construída coletivamente.

As estratégias de comunicação e marketing ajudarão a dar visibilidade ao que estará sendo desenvolvido, além de agregar esforços numa mesma direção. Dessa forma, destaca-se especialmente o pioneirismo do SEBRAE ao acreditar na viabilidade dessas idéias e, também, defendê-las com propriedade perante o poder público local e os demais representantes da Associação Comercial e da comunidade. Sabe-se que quanto mais grupos envolvidos na defesa de um ideal, mais chances existem de torná-lo concreto.

O primeiro passo foi dado, as diretrizes foram traçadas e compartilhadas com todos. Agora começa um segundo momento, uma fase de captação de recursos, divisão de responsabilidades, seleção de mão de obra especializada, fiscalização da fase de execução e cobrança de resultados.

Os instrumentos de design estratégico demonstraram ser extremamente adequados para promover esse tipo de estudo, assim como a experimentação foi essencial para analisar a valorização da identidade territorial de Santo Ângelo e propor soluções. As pesquisas efetuadas abasteceram os *workshops* com oportunos estímulos projetuais, transformando essas atividades em um espaço efervescente na geração de alternativas que estejam alinhadas com as expectativas locais. Por fim, a análise SWOT fez um registro do ambiente externo e competitivo que está inserido o objeto de estudo deste trabalho, analisando seus eventos.

As dificuldades encontradas estiveram relacionadas ao difícil acesso para obtenção dos dados contextuais, visto que Santo Ângelo está distante 459 km da capital gaúcha, Porto Alegre, assim várias viagens foram necessárias para concluir essa pesquisa. A seleção de pessoas com perfil adequado para participar do processo de experimentação foi outro desafio percebido, mas que foi contornado com a sensibilidade necessária. Por fim, o momento prévio da apresentação dos resultados para as entidades locais foi tenso, pois existia a possibilidade de reprovação do trabalho desenvolvido, o que acabou não acontecendo.

Para finalizar, esta dissertação teve como um de seus principais objetivos disponibilizar ao meio acadêmico um estudo sobre valorização territorial aplicada a uma realidade gaúcha. Entretanto, devido a complexidade do tema nem tudo foi possível discutir aqui, mas deixa-se aberta a possibilidade de dar continuidade a essa pesquisa em outros níveis acadêmicos.

9 REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Marcas Brand Equity, Gerenciando o Valor da Marca**. Ed. Campus ELSEVIER, 14ª Edição, 1998.
- _____. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. JOACHIMSTHALER, Erich. **Como Construir Marcas Líderes**. Ed. Bookman, 2007.
- ABREU, Karen. **Tudo é possível em Dubai**. Viaje mais, Edição nº 79, Dezembro de 2007, pp. 70 – 88.
- AGNEW, J.A. **Place and politics: the geographical mediation on state and society**. Boston and London: Allen and Unwin, 1987.
- ANHOLT, Simon. **Branding places and nations**. In: CLIFTON, Rita.; SIMMONS, John. Brands and branding. Princeton: Bloomberg Press, 2003.
- ARNOULD, Eric J.; PRICE, Linda, ZINKHAN, George. **Consumers**. International Edition. Boston: McGraw-Hill, 2002.
- ASHWORTH, G.J. and TUNBRIDGE, J.E. **The tourist-historic city**. London: Belhaven. xvi + 288 pp., 1990.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2008.
- BOFF, Claudete. **A imaginária Guarani: o acervo do Museu das Missões**. EDIURI: Santo Ângelo, 2005.
- BRANISSO, Diana P. **Destination Branding: análise do destino Bahia**. Dissertação de Mestrado - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. SP, 2005.
- CABRAL, Károl Veiga; BELLOC, Márcio Mariath. **BARCELONA, POSA'T GUAPA**. Fractal: Revista de Psicologia, v. 21 – n. 2, p. 263-274, Maio/Ago. 2009
- CANCLINI, Néstor García. **Culturas Híbridas - estratégias para entrar e sair da modernidade**. Culturas híbridas, poderes oblíquos. São Paulo: EDUSP, 1997.
- CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CAUTELA, Cabirio. **Strumenti di design management**. Milão: Tipomonza, 2007.
- CELASCHI, Flaviano & DESERTI, Alessandro. **Design e Innovazione – Strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci, 2007.
- CELESTE, Pedro. **Reposicionamento das Cidades: Londres a caminho da liderança?** Expresso.pt, 2010.

CHEVALIER, Michel; MAZZALOVO, Gérald. **Pró Logo**. 1ª ed. – São Paulo: Panda Books, 2007.

CURTIS, J. **Branding a state: The evolution of Brand Oregon**. Journal of Vacation Marketing, V. 7, No. 1, 2001.

CUSTÓDIO, Luiz Antonio Bolcato. **Missões Jesuíticas: Arquitetura e Urbanismo**. Caderno de História, nº 21. Memorial do Rio Grande do Sul. 2004.

DAVIS, S.M. **Brand Asset Management**. Josey-Bass, 2002.

DESERTI, Alessandro. **Em torno ao projeto: concretizar a inovação**. 2008.

DIAS, Manuela. **Dubai - do sonho a realidade**. Cienciapto, 2007.

DUFFY, Joe. **Duffy in the Bahamas** - 2004. Obtido eletronicamente em <http://www.logolounge.com/article.asp?aid=nIV> (15/12/2010).

ELIZAGARATE, V. **Marketing de Ciudades**. Editora Pirámide. Madrid, 2003.

FASCIONI, Lígia. **O Design do designer**. Ed. Ciência Moderna, Rio de Janeiro, 2007.

FLUSSER, Vilem. **O Mundo Codificado**. Editora: Cosac & Naify, 2007.

GAIO, Sofia; GOUVEIA, Luís Borges. **O Branding Territorial: Uma Abordagem Mercadológica das Cidades**. Universidade Fernando Pessoa, 2007.

GARNER, S. e MCDONAGH-PHILP, D. **Problem Interpretation and Resolution via Visual Stimuli: The Use of 'Mood Boards' in Design Education**. In: The Journal of Art and Design Education, 20 (1) p. 57-64, 2001.

GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

GIRALDI, Janaina De Moura Engracia. **Efeito país de origem para calçados brasileiros**. Alcance, UNIVALI, Vol.15, nº1, p.23-41, janeiro/abril 2008.

GNOTH, Juergen. **Leveraging export brands through a tourism destination brand**. Brand Management, V. 9, n. 4-5, Apr. 2002.

GOUVEIA, Luís Borges. **O Branding Territorial: Uma Abordagem Mercadológica das Cidades**. Universidade Fernando Pessoa, 2007.

GUERREIRO, Maria M. **O papel da Cultura na Gestão da Marca das Cidades**. V Congresso Português de Sociologia, Universidade Nova de Lisboa, 2008.

HALL, Stuart. **A identidade Cultural na Pós-Modernidade**. DP&A Editora, 6ª edição, 1992.

HANKINSON, G. **Location Branding – a study of the branding practices of 12 English Cities**. Journal of Brand Management, vol. 9, Nº 2, 2001.

HARVEY, David. **From space to place and back again: Reflections on the conditions of postmodernity**. In: BIRD, Jon et al. ed. Mapping the futures: local cultures, global change. London: Routledge, 1993.

HEIJDEN, Kees van der. **Planejamento de Cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HENNING, Flávio. **Place Branding - Marca de Localidade**. Branver – Branding e Design, 2009.

JAUCH, L. R.; GLUECK, W. F. **Business Policy and Strategic Management**. 5. ed. McGraw-Hill, 1988.

KAPLANIDOU, Kiki; VOGT, Christine. **Destination Branding: concept and measurement**. Michigan State University, 2003.

KAVARATZIS M., G.J. Ashworth. **Changing the Tide: The Campaign to Re-brand Amsterdam**. ERSA 2006 Conference, Volos, Greece, 2006.

KAVARATZIS, M. e G. J. Ashworth. **Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam**. Cities, Vol. 24, nº1, 2007.

KELLER, Kevin L. **Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity**. Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

KELLER, Kevin L. e MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de Marcas**. Tradução Arlete Simille Marques, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KILLINGBECK, A. J. e M. M. Trueman. **Redrawing the perceptual map of a city**. Working paper nº 02/08, Bradford University School of Management, Bradford, 2002.

KOTLER, Philip. REIDER, D.H.; HEIN, I. **Marketing places**. New York: Free Press, 1993.

_____; C. Asplund, I. Rein and D. Haider. **Marketing Places Europe**. Pearson Education Ltd., London, 1999.

_____; GERTNER, David. **Country as brand, product, and beyond: a place marketing and brand management perspective**. Journal of Brand Management. V. 9, 4/5; Apr. 2002.

_____; GERTNER, D. **O marketing estratégico de lugares**. HSM Management 44, maio-junho, 2004.

LASTRES, Helena M M; ALBAGLI, Sarita. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Ed. Campus, 1999.

LEARNED, E. P.; CHRISTENSEN, C. R.; ANDREWS, K. R.; GUTH, W. D. **Business Policy, Text and Cases**. Richard D. Irwin, 1965.

LIPOVETSKY, Gilles. **A felicidade paradoxal**. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

LODGE, Creenagh. **Success and failure: The brand stories of two countries**. Journal of Brand Management. V.9, 4/5; Apr, 2002.

MACHADO, Luiz. **Dubai: de deserto a ilha da fantasia**. Conselho Federal de Economia, 2008.

MAFFESOLI, Michel. **O Tempo das Tribos**. Ed. Forense Universitária - 4ª Ed. 2006.

- MAGALHÃES, F. C. **Design Estratégico: integração e ação do design industrial**. Rio de Janeiro: Estudos em Design, v III, n. 01, jul. 1995.
- MALLICK, D. N. **The Design Strategy Framework**. Boston: DMI- Design Management Institute, Review Article, v. 11, n. 3, Summer, 2000.
- MARTINET, A. C. **Management Stratégique: Organisation et Politique**. Paris: McGraw-Hill, 1984.
- MCQUAID, H. L. GOEL, A.; MCMANUS, M.; **When you can't talk to customers: using storyboards and narratives to elicit empathy for users**. DPPI '03 Proceedings of the 2003 international conference on Designing pleasurable products and interfaces - ACM New York, NY, USA ©2003.
- MERONI, Anna. **Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline**. Design Research Journal, 2008.
- MIRANDA, Antonio. **Sociedade da informação: globalização, identidade cultural e conteúdos**. Ci. Inf. vol.29 n.2, Brasília, Maio/Agosto, 2000.
- MNEMOSYNE, Tennessy; CAVALCANTE, Maurício; MATOS, Marcelo; BRIZENO, Leila; ARAÚJO, Jaqueline; BANDEIRA, Aline Alves. **Globalização e Sociedade da Informação: Perspectivas Ético-Políticas** - REDPECT, 2005.
- MONT, O. **Product-Service Systems: Final report**. Lund, The International Institute of Industrial Environmental Economics, Swedish Environmental Protection Agency, 2000.
- MOREIRA, Jacinta; SILVA, Maria J. A. Madeira. **Modelo de Estudo da Identidade das Cidades: Aplicação ao Caso da Cidade de Covilhã**. Universidad, Sociedad y Mercados Globales, 2008.
- MORGAN, Nigel; PRITCHARD, Annette; PIGGOTT, Rachel. **The creation of a powerful niche destination brand**. Journal of Brand Management; London; Apr, 2002.
- _____; PRITCHARD, Annette; PRIDE, Roger. **Destination Branding – creating the unique destination proposition**. 2ed; Elsevier, 2007.
- NEUMEIER, Marty. **ZAG, A estratégia Número 1 das Marcas de Sucesso**. Ed. Bookman, 2009.
- NOJIMA, Vera L. M. S.; ALMEIDA JR, Licinio N. **Globalização e desterritorialização: reflexões preliminares sobre uma ideologia**. ALCEU - v.7 - n.14, 2007.
- NOVAK, J. D. e CAÑAS, A. J. . **The Theory Underlying Concept Maps and How to Construct Them**, Technical Report IHMC CmapTools 2006-01, Florida Institute for Human and Machine Cognition, 2006.
- OSBORN, Alex. **Applied Imagination: The Principles and Procedures of Creative Thinking**. C. Scribner's sons, 1953.
- OSWALD, Roy M. , JOHNSON B. **Managing Polarities in Congregations: Eight Keys for Thriving Faith Communities**. The Alban Institute, 2009.

PARNELL, J.; KROLL, M. J.; WRIGHT, P. **Administração Estratégica: Conceitos**. Ed. Atlas, 2000.

PEPE, Eduardo Gabriel. **La construcción de la identidad de región, Aportes para una planificación coherente**. Diseño en Palermo – Encuentro Latinoamericano de Diseño, 2007.

PICCAGLIA, Eliel. **O valor das Marcas**. 2008.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. Campus, 1986.

QUELUZ, Marilda Lopes Pinheiro. **Design & Identidade**. UTFPR, 2008.

REYES, Paulo. **A Espacialidade na Cidade Contemporânea: os processos de [des] e [re] territorialização**. In: Simpósio Latino-americano: cidade e cultura. Dimensões contemporâneas. São Carlos, 2007.

_____. **Identidade X Identidades: uma visão pelo Design**. In: Cadernos de Estudos Avançados em Design. Belo Horizonte: EdUEMG, 2010.

REYES, Paulo; BORBA, Gustavo. **Design Estratégico Aplicado ao Território**. Strategic Design Oriented to Territory – 4º Congresso Internacional de Pesquisa em Design, Rio de Janeiro, 2008.

RIBEIRO, António Sousa. **A retórica dos limites: notas sobre os conceitos de fronteira**. In: SANTOS, Boaventura de Sousa (org.). A globalização e as ciências sociais. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SABINO, Monica. **Mas o que é branding, afinal?** – Webinsider, 2008.

SAMPAIO, Rafael. **Propaganda de A a Z - Como Usar a Propaganda Para Construir Marcas e Empresas de Sucesso**. Editora Campus – 2ª Edição, 2003.

SANTOS, Milton. **Por uma outra Globalização: do pensamento único à consciência universal**. São Paulo: Record, 2000.

SCALETISKY, Celso. **Pesquisa aplicada / pesquisa acadêmica – o caso Sander**. Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design – São Paulo, 2008.

_____; PARODE, Fábio. **Imagem e Pesquisa *Blue sky* no Design**. Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design – São Paulo, 2008.

SERRA, José Maria. **Elementos Urbanos, mobiliário y microarquitectura**. Barcelona: Gustavo Gili, 1996.

STRUNCK, Gilberto. **Como criar identidades visuais para marcar de sucesso**. 3ª ed. – Rio de Janeiro: Rio Books, 2007.

SWARBROOKE, J. e HORNER, S. **Consumer Behaviour in Tourism**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1999.

TEIXEIRA, Joselena A. **O Design Estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

WELP, Michael. **Polarity Mapping Worksheet**. Obtido em www.equalvoice.com, 2008.

WHEELER, Alina. **Design de Identidade da Marca**. 2ª ed. – Porto Alegre: Bookman, 2008.

WHEELER, Alina. **Designing Brand Identity** – A complete guide to creating, building and maintaining strong brands. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003.

WHIPP, Richard. **Desconstrução criativa: estratégia e organizações**. In: Handbook de estudos organizacionais. Clegg, S et al. (orgs). SP: Atlas, 2004.