

NATÁLIA PAULETTO FRAGALLE

natalia.fragalle@usp.br

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, BRASIL

## **LONDON CALLING: A CULTURA E A “CRIATIVIDADE” NA CONSTRUÇÃO DE UMA CIDADE-MARCA NA VIRADA DO SÉCULO XXI**

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo analisar o conceito de *city branding* e sua importância para as chamadas “cidades criativas”, tomando como objeto de estudo a cidade de Londres – pioneira na implementação desse discurso em suas políticas públicas e intervenções urbanas a partir do final do século XX – e mais especificamente o projeto de revitalização urbana que acompanhou a construção do novo edifício do museu e galeria Tate Modern. Procura-se, com isso, evidenciar a importância da criação de uma “marca” que identificasse e unisse um conjunto de imagens e significados atribuídos à cidade, tendo a arte e a cultura como núcleo central em um momento no qual o “capital humano” passava a ser visto como a chave do desenvolvimento econômico (Blair, 2006).

### **PALAVRAS-CHAVE**

*City branding*; cidade criativa; Londres; Tate Modern

---

### **INTRODUÇÃO**

A partir da década de 70 as economias dos países ditos desenvolvidos iniciaram um processo de reestruturação, fruto de uma crise do capital que já dava sinais a partir da década de 60, com o esgotamento do modelo fordista de produção e a transição para o que Harvey (1989) chamou de estágio de “acumulação flexível” do capitalismo, caracterizado pela superação da rigidez fordista, pela internacionalização da economia, por uma maior velocidade na circulação de mercadorias, por um consumo ampliado não mais apenas de bens, mas também de serviços e por uma aceleração da acumulação de capital, gerando mudanças na relação capital-trabalho e uma adesão desenfreada a comportamentos competitivos (Sánchez, 2010).

Tais mudanças estavam ainda ligadas a um reposicionamento do papel do Estado – que parecia se afastar das políticas de matriz keynesiana que marcaram sobretudo a recuperação das economias no pós-guerra – passando a agir não mais como um “obstáculo” ao processo de acumulação, mas sim como um facilitador e coordenador do mesmo<sup>1</sup> (Harvey, 2006). Desse modo, com o Estado intervindo de forma ativa a partir de um novo sistema normativo que buscava estender a lógica concorrencial capitalista para além da esfera econômica de modo a produzir novos tipos de relações sociais e novas subjetividades, tinha início aquilo que Dardot e Laval (2016), denominaram uma *nova razão* neoliberal na década de 1980. Neste sentido, cabe ao Estado assumir um papel “empreendedor”, constituindo a concorrência e conduzindo os indivíduos a atuarem também como “empreendedores”, através de ideais de flexibilidade, adaptabilidade, competitividade e inovação.

Os espaços urbanos, desde há muito instrumentos fundamentais para a absorção de excedente de capital (Harvey, 2014), ganham atenção redobrada ao produzirem também novos estilos de vida, novos produtos e necessidades. A redução da capacidade acumulativa e distributiva dos Estados centrais implicou, igualmente, a intensificação das gestões empresariais das cidades no sentido de se mostrarem individualmente atrativas ao capital, com o objetivo de gerar respostas competitivas aos novos desafios econômicos, de modo a atrair novos investimentos e uma força de trabalho altamente qualificada. Dentre essas ações, destaca-se aqui os grandes projetos de *revitalização urbana*, que, em geral, buscavam reutilizar antigas áreas industriais em processo de degradação, mas com baixos custos de aquisição, qualidade arquitetônica e valor histórico, dando a elas novas funções “estratégicas” e, dessa forma, aumentando o valor de uso de determinada cidade ou região<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> No Reino Unido, isso se manifesta a partir do governo da Primeira Ministra Margaret Thatcher, que assume o governo pelo Partido Conservador em 1979 tendo de lidar com o processo de desindustrialização que assolava o país em detrimento da migração das indústrias para localidades com menores custos de produção e reprodução. Neste sentido, Thatcher atuou a partir de uma estratégia que não pretendia resgatar a indústria em declínio e na qual não bastava frear o crescimento dos gastos públicos, mas sim alterar profundamente o modo de gestão e da ação pública (Dardot & Laval, 2016), impulsionando uma economia mais livre, aberta e competitiva com o objetivo de atingir alcance global, através de políticas que se distanciavam do *welfare state*, pautando-se na internacionalização do capital, na mudança do foco econômico para o setor terciário, e sobretudo de serviços altamente qualificados, nas privatizações e em cortes de gastos com programas e benefícios sociais, e, ao mesmo tempo, na promoção da imagem do país enquanto competitivo e em ações de reforço da identidade britânica.

<sup>2</sup> Tal estratégia teve origem sobretudo nas experiências americanas realizadas nas cidades de Baltimore e Boston na segunda metade do século XX, nas quais as suas regiões portuárias foram

Essas ações ocorriam em concomitância com um importante desenvolvimento do marketing e a crescente importância da marca como elemento diferenciador de produtos e empresas. Desse modo, com a aceitação cada vez maior da ideia de que as cidades devem ser administradas usando os mesmos critérios empregados nas empresas, a aplicação do conceito de marketing na gestão e no planejamento urbano aparece, então, como uma consequência natural neste momento (Seisdedos, 2006). Apesar de a promoção de localidades se apresentar como um fenômeno que já vinha ocorrendo ao menos desde o século XIX<sup>3</sup>, a “produção total e global” do espaço (Lefebvre, 1998, citado em Sánchez, 2010, p. 43) é um fenômeno recente devido à sua crescente importância nas estratégias contemporâneas do capital. Dessa forma, a partir da década de 80, observa-se uma importante transformação com relação à promoção das cidades, caracterizada pelo uso consciente de estratégias de marketing pelos planejadores urbanos dentro da esfera pública, não apenas como um instrumento adicional, mas como elemento central no planejamento urbano (Kavaratzis, 2004), desenvolvendo o conceito que foi chamado de *city marketing*<sup>4</sup>.

Buscou-se, então, incorporar iniciativas de planejamento específicas que visassem transformar a infraestrutura física do lugar, além de estratégias de desenvolvimento econômico que procurassem atrair investimentos através da gestão de uma imagem forte da cidade, com o objetivo de impulsionar exportações e atrair ou reter investidores, turistas, residentes e eventos. Desse modo, não se limitando apenas à formulação e à comunicação de imagens, o *city marketing* abrange uma análise das características da cidade, a identificação de seus pontos fortes e fracos e a elaboração de

---

remodeladas – acompanhadas de processos estratégicos de planejamento, marketing, gestão e monitoramento – com a intenção de construir uma nova imagem urbana, voltada para a atração de novos investimentos para essas áreas (Del Rio, 2001). Além disso, muito contribuíram as ações realizadas na França durante o governo do Presidente Mitterand e o Ministro da Cultura Jack Lang, que, em resposta às forças da globalização, procuraram criar uma série de marcos culturais e arquitetônicos na cidade de Paris com o intuito de identificar a cidade, o que a tornaria também competitiva para atrair novos investimentos.

<sup>3</sup> Segundo vários autores (Ashworth & Voogd, 1994; Gold & Ward, 1994; Seisdedos, 2006; Ocke & Ikeda, 2014), a promoção de cidades tem uma longa história e, ao menos desde o século XIX, sempre houve algum tipo de promoção dos atributos dos lugares tendo como objetivo o desenvolvimento econômico dos mesmos, porém com um caráter ainda muito restrito, limitando-se à diferenciação dos locais com o objetivo de promover a venda de bens tangíveis, tais como residências (principalmente os subúrbios nos países industrializados) e localidades turísticas, comunicando imagens seletivas dos lugares, com destaque para o conteúdo das mesmas (Ocke & Ikeda, 2014).

<sup>4</sup> Cabe ressaltar aqui que uma série de autores (como Kotler, Haider & Rein, 1993) utilizam o termo *place marketing* (marketing de lugares, marketing de localidade ou marketing territorial), nomenclatura mais abrangente que pode se referir a várias escalas territoriais. Entretanto, neste trabalho nos restringiremos à escala da cidade, utilizando sempre o termo *city marketing* e, posteriormente, *city branding*.

uma visão daquilo que ela pode se tornar para que então sejam estabelecidas metas e objetivos específicos, atingidos pela formulação de estratégias aplicadas a partir da concepção de um plano de ação constantemente reavaliado (Kotler et al., 1993).

Esses processos estão associados ainda a um crescente protagonismo da cultura em um circuito de valorização do capital que, desde a segunda metade do século XX, veio justapondo às suas bases tradicionais novos elementos, observando-a como um novo campo a ser “colonizado”. Dessa forma, o “simbólico” se tornou “pró-ativo” (Arantes, 2000): mais determinante de valor do que elementos derivados do processo de produção, o que contribuiu para a configuração de uma economia cada vez mais especulativa, que acarretou novas especificidades como a questão da “identidade”, que passou a ser um elemento produzido e ofertado pelo capital.

Com isso, a cultura passa a ser uma poderosa ferramenta para tornar uma cidade mais atrativa, tendo sido usada como força motriz de uma série de projetos de desenvolvimento urbano no sentido de fortalecer a imagem das cidades, incorporando-se rapidamente a outras matrizes, como a “inovação”, o que deu origem às discussões acerca da “criatividade”. Neste processo, destaca-se então a construção do edifício do museu e galeria Tate Modern na região de Southwark – um dos distritos que compõem a antiga área industrial no centro de Londres – que teve como objetivo, além de inaugurar o primeiro museu dedicado inteiramente à arte moderna e contemporânea do país, promover nacional e internacionalmente uma nova imagem de Londres – e do Reino Unido – na virada do século XXI.

## LONDRES NO FINAL DO SÉCULO XX: GLOBALIZAÇÃO E “CRIATIVIDADE”

Apesar do “sucesso” da empreitada do governo Thatcher nos anos 80 em reconfigurar a economia do país e alterar o modo de gestão e ação pública nas cidades, sobretudo em Londres, através da descentralização do poder municipal<sup>5</sup> – construindo uma imagem promissora da capital en-

<sup>5</sup> Em 1979, com a vitória de Thatcher como Primeira Ministra, promoveu-se uma mudança na legislação que aboliu, em nome da racionalidade operativa e da concentração de custos (Levy, 1997), o *Greater London Council* (Conselho da Grande Londres): organização que coordenava o poder local em toda a área londrina, descentralizando o poder municipal, que foi redistribuído aos 33 distritos (ou *boroughs*) de Londres. Tal mudança, ao mesmo tempo, fortaleceu o poder estatal sobre a cidade, com uma grande parte das atribuições dos órgãos extintos transferidas a entidades que escapavam do controle público, principalmente por serem lideradas por pessoas não-eleitas (Levy, 1997), conseguindo operar com mais agilidade na cidade. Essa manobra promovida por Thatcher também fez parte de uma estratégia de diminuir o poder das municipalidades não apenas em Londres, mas em todo o Reino Unido que, durante o início de seu governo, apresentavam-se, na maioria, sob o domínio do

quanto centro empresarial e financeiro –, uma nova crise do capital que veio à tona ainda no fim da década, evidenciou os problemas sociais no país, frustrando as expectativas iniciais com relação ao seu projeto de governo, o que levou à sua resignação em 1990. Ainda tentando lidar com os revezes econômicos do processo de desindustrialização que fragilizava os setores manufatureiros tradicionais do país, e em um momento no qual muitas vezes pediam mudanças radicais nas orientações das políticas urbanas, continuava-se a buscar novas oportunidades de valorização do capital em um cenário marcado pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação.

Dessa forma, em 1997, foi a vez do Partido Trabalhista tomar a frente do governo após 18 anos, com a eleição do Primeiro Ministro Tony Blair, que trazia uma proposta diferente daquela que o seu partido vinha tomando desde o pós-guerra – e que causou sucessivas derrotas nas eleições gerais – ligada às práticas keynesianas e à economia fordista (Philpot, 2013), inaugurando o *New Labour*. Blair, que tinha 44 anos quando foi eleito, buscou mostrar o quanto ele se diferenciava dos seus antecessores (Newman, 2014) através de um discurso que pregava a necessidade de “modernização” do Reino Unido, conhecido internacionalmente como um país austero, antigo, tradicional (Hoge, 1997), de forma a remodelar a sua imagem para que ele fosse identificado como mais jovem e mais próximo dos novos valores contemporâneos, que priorizavam a diversidade, a inovação, a globalização (Sillito, 2007), promovendo uma “terceira via” entre a política de livre-mercado de Thatcher e a política keynesiana tradicional do partido trabalhista (Giddens, 1998, citado em Flew, 2012, p. 14) <sup>6</sup>.

Na proposta política de Blair a cultura faria parte do núcleo central das atividades econômicas do país, tendo o “capital humano” como a chave do desenvolvimento econômico (Blair, 2006) através de parcerias realizadas entre o setor público, o setor privado e as instituições culturais. A partir disso, um novo elemento surge como estratégia discursiva alternativa àquela acionada por Thatcher: o conceito de “criatividade”<sup>7</sup>, utilizado

---

Partido Trabalhista, que ainda defendia uma atuação a partir das políticas de matriz keynesiana. Uma das principais estratégias do governo Thatcher foi aumentar as restrições para a transferência do capital público para os governos locais e impor limites à arrecadação de impostos.

<sup>6</sup> Contudo, é possível enxergar nas práticas políticas de Blair uma certa continuidade das ações iniciadas pelos governos anteriores, uma vez que o *New Labour* só se configurou em decorrência da virada neoliberal iniciada por Thatcher na década de 80 e as suas principais reformas foram mantidas.

<sup>7</sup> Apesar de o termo ter sido utilizado primeiramente na Austrália em 1994 pelo então Primeiro Ministro Paul Keating – em uma política cultural que pretendia enfatizar a abertura do país para o mundo, intitulada “Nação Criativa” – foi no governo Blair, no Reino Unido, que o termo foi de fato acionado como estratégia discursiva alternativa às práticas neoliberais tradicionais e utilizada como mecanismo para aumentar a competitividade econômica mundial do país.

como mecanismo para aumentar a competitividade econômica mundial do Reino Unido a partir da identificação da importância econômica das atividades<sup>8</sup> que têm um potencial para riqueza e criação de empregos através da geração e exploração da propriedade intelectual.

Percebeu-se que na cidade de Londres, tais “atividades criativas” já conformavam o terceiro maior setor econômico da cidade, principalmente devido à sua ligação aos setores financeiros e de serviços, além de sua história, seu prestígio cultural e sua infraestrutura. Desse modo, a capital do Reino Unido não poderia deixar de ser o centro das discussões nacionais acerca de uma nova matriz de desenvolvimento urbano que foi chamada de *cidade criativa*<sup>9</sup>.

Dessa forma, com a reconfiguração política e econômica do país, aliada aos atributos culturais já existentes na cidade, Londres se privilegiou, na virada do século XXI, no auge do movimento *Cool Britannia*<sup>10</sup>, de um forte interesse público e privado em investir em um processo de (re) *branding* para a cidade: uma perspectiva mais atual em relação às ações de marketing no território urbano, que constitui o processo de elaboração e gestão de uma “marca” de cidade, que tem como objetivo diferenciá-la da “concorrência”, elaborando ações a partir da identidade e valores da cidade e representando, portanto, não apenas os seus atributos funcionais, mas, sobretudo, os significados simbólicos associados principalmente à “qualidade de vida” em um momento no qual valorizava-se cada vez mais o acesso às atividades de lazer.

<sup>8</sup> “[Essas indústrias] incluem publicidade, arquitetura, o mercado de arte e antiguidades, artesanato, design, moda, filme e vídeo, software interativo de entretenimento, música, artes performáticas, publicação, software e jogos de computador, televisão e rádio” (DCMS, 2001, citado em Landry, 2008, p. xl).

<sup>9</sup> O britânico Charles Landry, primeiro autor a utilizar o termo em sua obra *The Creative City* (1995), escrita em parceria com Franco Bianchini, procurou demonstrar o papel que um ambiente criativo e uma determinada dinâmica organizacional poderiam ter no fomento da “criatividade”. Para Landry (2008), qualquer cidade, seja ela grande ou pequena, tem potencial para criar condições para que as pessoas pensem, planejem e ajam com “criatividade”, ou seja, para que a população seja agente de mudança, ao invés de vítima dela. Desse modo, segundo o autor, qualquer pessoa pode ser “criativa” desde que o contexto urbano lhe forneça uma oportunidade. Entretanto, segundo Landry (2008), para que o ambiente urbano “criativo” se desenvolva, é necessário uma combinação entre infraestruturas *hard* e *soft*, ou seja, uma junção entre a infraestrutura urbana “criativa” física e uma “infraestrutura mental” (força de trabalho altamente qualificada, alta infraestrutura intelectual, fortes meios de comunicação internos e com o mundo exterior) que corresponde ao modo como a cidade lida com oportunidades e problemas. Nesse sentido, Landry atribui um papel crucial à cultura que, segundo ele, impacta outros campos do desenvolvimento de uma cidade.

<sup>10</sup> O termo *Cool Britannia* é uma alusão à canção patriótica *Rule, Britannia!*, do século XVI, associada às forças armadas do país e aos valores tradicionais, e refere-se ao movimento de renascimento cultural do Reino Unido na década de 90, inspirado diretamente na cultura pop dos anos 60, com o surgimento de novas importantes figuras na cena musical, nas artes visuais e na moda, elevando novamente o status do país enquanto importante polo produtor e exportador de “cultura jovem”.

Tal estratégia foi associada a projetos que acelerassem o desenvolvimento e a regeneração urbana de áreas “potenciais” da cidade, com a cultura e a “criatividade” como força motriz e, neste sentido, embora tenha suas origens anteriores à ascensão de Blair ao governo central, o projeto de revitalização urbana que acompanhou a construção do novo edifício do museu e galeria Tate Modern parece ilustrar a implementação desse discurso “criativo” nas políticas públicas e nas práticas de planejamento urbano na cidade.

### **TATE MODERN: UMA NOVA IMAGEM DE LONDRES NA VIRADA DO SÉCULO XXI**

Ainda em 1993, momento no qual Londres buscava se afirmar enquanto “cidade global”<sup>11</sup>, promovendo projetos que acelerassem o desenvolvimento e a regeneração urbana de áreas “potenciais” da cidade, a Tate Gallery, instituição existente desde 1897, valeu-se de uma política que destinava recursos da Loteria Nacional ao financiamento de projetos que criassem marcos espetaculares em Londres para celebrar a chegada do novo milênio – com distribuição através de um de seus órgãos chamado *Millennium Commission* – para a construção de um novo espaço que abrigasse a sua coleção de arte moderna e contemporânea. Uma vez que esse modelo de financiamento não permitia que o projeto fosse totalmente custeado com os recursos da Loteria Nacional, foi firmada uma parceria que uniu a iniciativa privada e poder público, anunciando que o novo edifício seria construído a partir da remodelação da então abandonada usina elétrica de Bankside, projeto de Giles Gilbert Scott construído em 1947 e localizado à margem sul do rio Tâmis, ao lado oposto da icônica St. Paul’s Cathedral, no distrito de Southwark, um dos *boroughs* que compunha a antiga área industrial no centro de Londres.

---

<sup>11</sup> A lógica concorrencial ganhou força também com o fenômeno da globalização que, impulsionado pela busca de redução de custos de produção e pelo desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, promoveu um grau de integração econômica, política e cultural entre as nações sem precedentes que transcendeu as transformações estritamente econômicas, provocando mudanças também no tecido social, cultural, político e ideológico, influenciando, dessa forma, os processos de urbanização (Sánchez, 2010). De acordo com Sassen (1991), as cidades que melhor responderam às novas necessidades da globalização poderiam ser chamadas de cidades globais.

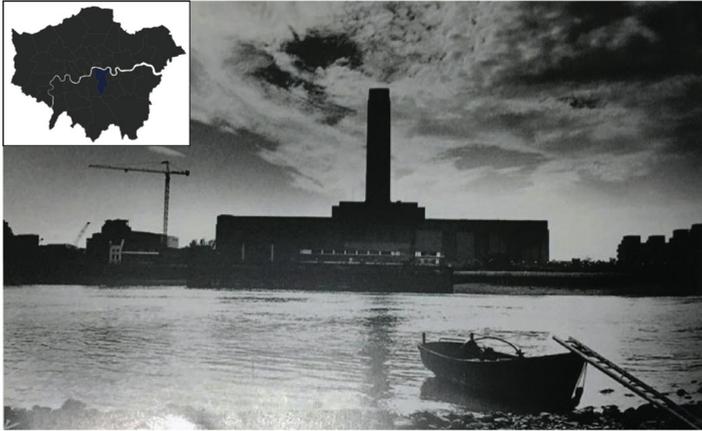


Figura 1: Edifício da usina de energia de Bankside em 1989 e destaque para a região de Southwark em Londres

Fonte: Moore & Ryan, 2000, p. 176

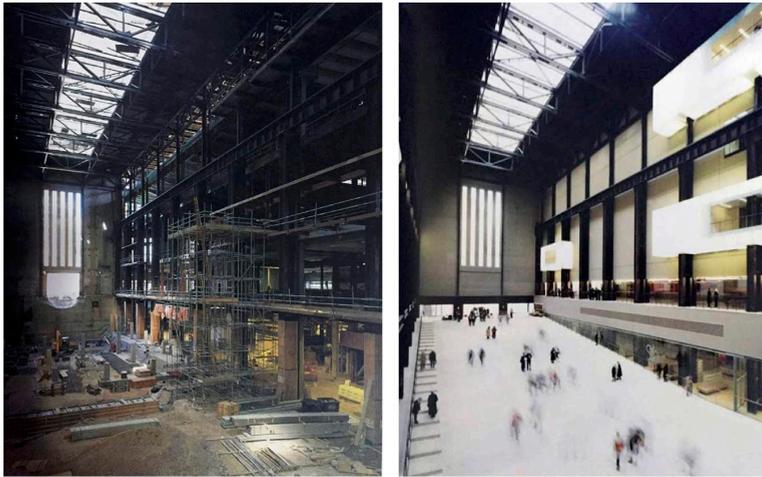
Uma vez que os critérios fundamentais da Millennium Commission especificavam que os projetos financiados deveriam se “beneficiar de apoio público” e possuir “design arquitetônico de ponta” (Millennium Commission, 1995, citado em Dean, Donnellan & Pratt, 2010, p. 12), em 1994, foi realizado um concurso de projetos arquitetônicos do qual saíram vencedores os arquitetos suíços Jacques Herzog e Pierre DeMeuron, que realizaram um ambicioso projeto de reconversão, gerando um edifício icônico e arquitetonicamente contemporâneo, preservando, ao mesmo tempo, a memória de seu passado industrial.

As obras iniciaram em 1995 e, dois anos mais tarde, ao assumir o governo, Tony Blair abraçou a iniciativa, alinhando-a ao discurso emergente de um “Renascimento Urbano”<sup>12</sup>, uma vez que o projeto de regeneração não compreendia apenas a reconversão do edifício que abrigaria o museu, mas este seria o catalisador de todo um redesenho urbano do seu entorno, acompanhado de grandes obras de infraestrutura, como a extensão da linha Jubilee do metrô e a construção da *Millennium Bridge*, assinada pelo arquiteto inglês Norman Foster, ligando a área ao centro de Londres. Dessa forma, o edifício da Tate Modern, primeiro museu de arte contemporânea

<sup>12</sup>O discurso acerca do “Renascimento Urbano” (*Urban Renaissance*) foi considerado um tema central da agenda urbana do governo Blair, alimentado por reflexões e debates iniciados em meados dos anos 90, fortemente influenciados pelo arquiteto Richard Rogers, como o papel fundamental do design urbano, dos espaços públicos, da densidade e do envolvimento da comunidade (Colomb, 2007).

do Reino Unido, foi inaugurado em maio do ano 2000, custando um total de 134,5 milhões de libras, com 50 milhões financiados pela Millennium Commission, 12 milhões custeados pela English Partnerships (agência de renovação governamental) e os demais recursos vindos de órgãos do governo inglês (Arts Council e Departamento de Cultura, Mídia e Esporte) e de empresas da iniciativa privada, sendo que, no momento da inauguração em 2000, o setor público tinha fornecido 60% do financiamento total necessário e o setor privado 40% (Dean et al., 2010).

A iniciativa, promovida como um fruto emblemático da administração trabalhista de Blair (Dean et al., 2010) e rapidamente incorporada à paisagem cultural da cidade e do país, inaugurou aquilo que foi chamado de *people's museum*: um museu acessível a todos, tanto fisicamente quanto culturalmente, com acesso gratuito às exposições permanentes e uma conexão direta com o seu entorno através do *Turbine Hall*, grande salão que faz a transição entre o espaço da cidade e o espaço do museu (Hyslop, 2012). No momento de sua inauguração, havia a previsão de que o museu recebesse cerca de dois milhões de visitantes anuais mas, pouco depois do primeiro de funcionamento, já havia recebido um milhão de visitas.



Figuras 2 e 3: Antes e depois da reconversão do Turbine Hall

Fonte: Moore & Ryan, 2000, pp. 69 e 140

O sucesso da operação deu origem a uma nova iniciativa que foi chamada de *Tate Modern Project*, uma estratégia “criativa”, que tinha como

objetivo impulsionar o desenvolvimento econômico da região de Bankside, com a finalidade de responder às necessidades das comunidades locais, das empresas e do turismo (Hyslop, 2012). Dessa forma, através de conglomerados como o Bankside Marketing Group (iniciativas de turismo e marketing), o Better Bankside (desenvolvimento do comércio e serviços na região) e o Bankside Cultural Quarter (parceria entre 21 instituições culturais locais), a instituição Tate, em parceria com o setor público e a iniciativa privada, atraíram para a região grandes empresas (como o Royal Bank of Scotland) e uma série de pequenas e médias empresas “criativas” (voltadas sobretudo à inovação), duplicando a população residente no local e aumentando em dez vezes o número de empregos na região, aumentando o seu valor e sua atratividade (Hyslop, 2012).

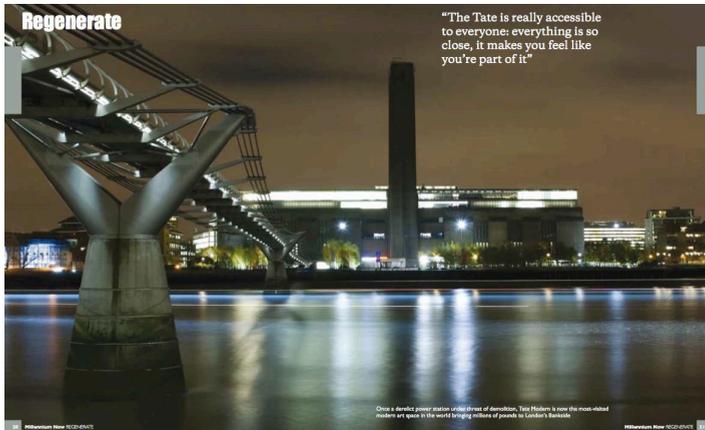


Figura 4: Página de material promocional da Loteria Nacional sobre o projeto de regeneração da região do Tate Modern

Fonte: Big Lottery Fund, 2011, pp. 20-21

A inauguração da Tate Modern foi, portanto, rapidamente incorporada ao discurso acerca da “cidade criativa” e utilizada como marco na comunicação da nova imagem de Londres que se pretendia transmitir, inspirando muitos governos a direcionarem suas políticas aos “setores criativos” e associá-las à reconversão de antigos edifícios industriais em complexos culturais. Atualmente, a instituição recebe cerca de seis milhões de visitantes ao ano – sendo o museu de arte moderna e contemporânea mais visitado do mundo – e estima-se que gera cerca de 100 milhões de libras por ano para a economia de Londres e do Reino Unido (Dean et al., 2010).

## A “CRIATIVIDADE” E A CULTURA NA CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE UMA CIDADE-MARCA

À medida que as economias das cidades passavam a depender cada vez mais de serviços ou indústrias de alta tecnologia, seus apelos aos potenciais investidores e residentes também mudaram. Os atributos anteriormente promovidos – tais como mão de obra barata ou impostos baixos – não foram totalmente abandonados, mas a ênfase passou a ser colocada sobretudo na questão da “qualidade de vida”: a cidade passou a ser vendida como um ótimo lugar para se viver, trabalhar e, principalmente, aproveitar as atividades de lazer, bem como um ótimo lugar para fazer negócios. Segundo Jensen (2005), tal processo de “commoditização” da “experiência” urbana permitiu um aumento extremo no valor simbólico das cidades, uma vez que o acesso às atividades de lazer se tornaram tão ou mais importantes economicamente do que o acesso ao trabalho, indo muito além de um “tempo livre” e se tornando um determinante de identidades sociais (Metz, 2002, citado em Jensen, 2005, p. 6).

Riza (2015) destaca o papel da cultura nesse processo, funcionando como um eixo estratégico na criação e gestão de uma marca competitiva de cidade, uma vez que as cidades sempre foram palco da atividade cultural, possuindo uma variedade de elementos culturais que fazem parte de sua identidade e, conseqüentemente, contribuem para a formulação de imagens consistentes na mente do público, destacando a unicidade de determinado lugar. Entretanto, ao se falar do papel da cultura, deve-se questionar qual o seu real significado. Ao falar da “culturalização da economia”, Jameson (2006) mostrou o quanto “tudo tornou-se cultura”, tudo assumiu uma dimensão estética ao ter se promovido uma simbiose entre cultura e publicidade, sugerindo uma forte relação entre cultura e imagem.

Tal reflexão pode ser estendida ao consumo da cidade enquanto marca, uma vez que as políticas urbanas neoliberais, desde o final do século XX, vêm sendo formuladas no âmbito de uma economia simbólica onde a cultura é valorizada como o campo onde deve ser construído o consenso social, afirmando visões de mundo, noções e imagens e produzindo um espaço que é “moldado às necessidades da acumulação” (Sánchez, 2010, p. 45), no qual o “valor de troca” impera sobre o “valor de uso” a partir de um movimento do “espaço de consumo” para o “consumo do espaço” (Lefebvre, citado em Sánchez, 2010).

Neste sentido, a introdução do conceito de “criatividade” nesses processos parece ter engrossado novamente o caldo dessa discussão acerca dos processos de marketing e *branding* de cidades. Neste novo momento,

segundo Zallo (2011), a cultura estaria sendo reduzida a um dos elementos que permeiam os valores criativos e inovadores, sendo deixada pelos gestores urbanos à mercê dos mercados criativos em um cenário no qual as atividades criativas (e não culturais) parecem estar sendo o foco das intervenções públicas e de financiamento.

Embora o respeito às singularidades e às diversidades culturais permeiem os discursos a respeito da grande maioria das “cidades-marca”, são os “profissionais altamente qualificados”, capazes de gerar inovações e o público consumidor solvável os alvos privilegiados de tais intervenções. Neste sentido, questiona-se se a marca promovida pelas diversas cidades contemporâneas com mote na “criatividade” seria então fruto de um importante movimento em relação à mudança do conceito de “cultura” alinhado ao trabalho realizado por uma equipe de especialistas em *branding* de ressignificação de uma realidade culturalmente construída, porém seletiva em relação à real situação das cidades ao desconsiderar o “conjunto de experiências e percepções sensoriais que refletem um urbanismo social e etnicamente diverso” (Miles, 2012, p. 10). Desse modo, através da cidade-marca, dá-se “forma mercadológica aos projetos políticos” (Sánchez, 2010, p. 126), fixando hábitos sociais nos espaços renovados que reforçam uma ênfase na cultura consumista, na qual as novas identidades são construídas a partir de um consumo de elite, alterando por fim a realidade da própria cidade.

Segundo Therkelsen e Halkier (citado em Gaio & Gouveia, 2007), para que uma operação de *city branding* tenha sucesso, destacando a cidade em questão em relação à concorrência, é necessária uma cooperação entre atores públicos e privados, identificando objetivos e interesses convergentes para construir uma “estratégia unificadora que conduza a uma visão partilhada da cidade” (Gaio & Gouveia, 2007, p. 34) para que não haja dispersão e fragmentação da marca. Neste sentido, a iniciativa promovida em Londres de se renovar a imagem da cidade, associando-a a valores contemporâneos, impulsionada durante a gestão de Tony Blair com o posicionamento da “criatividade” no centro do seu programa de desenvolvimento econômico e territorial – exemplificada aqui através da operação de reconversão do edifício da Tate Modern e o redesenho de todo o seu entorno – pode ser considerada exemplar<sup>13</sup>, uma vez que o país con-

<sup>13</sup> Cabe ressaltar que uma grande operação urbana desse tipo – que tinha como objetivo promover uma importante valorização de áreas “potenciais” da cidade, com a reconfiguração das atividades econômicas – não era uma estratégia inédita em Londres, tendo como exemplo emblemático a grande operação de revitalização das Docklands, a antiga região portuária da cidade, no governo Thatcher na

seguiu identificar os setores de maior vantagem competitiva, priorizando-os em suas políticas públicas realizadas em parceria com o setor privado (Reis, 2012), retroalimentando o programa de reposicionamento mundial da imagem da cidade, que passou a se apresentar, além de polo financeiro, como o “polo criativo do mundo”, o que foi atestado pela prefeitura de Londres ao declarar:

Londres é chave no cenário mundial – uma cidade global e de liderança. Dinâmica, criativa e comercialmente bem-sucedida, tem uma atmosfera, uma vibração e um patrimônio únicos, que devem mérito à sua rica mistura de culturas. Suas universidades, seus museus e teatros atraem visitantes de todo o mundo e a cidade é o melhor local europeu para negócios, atraindo significativamente mais investimentos internacionais do que qualquer outra cidade europeia. (LDA, 2006, citado em Reis, 2012, p. 148)

Contudo, ao se apresentar como uma cidade aberta à diversidade e ao internacionalismo, observa-se que a cidade aparenta excluir das suas estratégias de *branding* uma parte significativa da população – que não vivencia a Londres divulgada internacionalmente e tampouco se identifica com ela – ao concentrar as políticas e os recursos em um modelo de desenvolvimento que de fato não contemplaria toda a população: o sucesso de tal modelo se deve à promoção de uma urbanização pautada em um “estilo de vida criativo”, com foco no consumo, mas às custas do setor cultural e da produção do conhecimento (Travers, 2005, citado em Dean et al., 2010, p. 13), o que legitima, por exemplo, a vinda de novos moradores para a região e o aumento do custo de vida local, porém sem que isso soe como uma “expulsão” dos antigos habitantes, uma vez que um certo grau de mistura social é admitido nesse modelo de forma a preservar um caráter de “diversidade” na região.

Tais ações parecem tornar evidente o quanto a “criatividade”, alinhada às práticas de *branding* da cidade, não foi capaz de solucionar, e talvez tenha até mesmo evidenciado, os graves problemas de desigualdade social que persistem em Londres, uma vez que os novos tipos de demanda dos consumidores-alvo misturam e recombina os domínios de experiência – tais como compras, lazer, educação ou entretenimento – o que, por sua vez, requer novos tipos de espaços urbanos: espaços de “multiconsumo”,

---

década de 1980. Apesar de ter recebido diversas críticas, sobretudo por seus impactos controversos na região, tal operação possibilitou a promoção de uma nova imagem de Londres a ser transmitida internacionalmente, agora concentradora de atividades de controle financeiro mundiais.

que são alimentados pela crescente mobilidade de pessoas que desejam viver múltiplas facetas da experiência urbana (Salo, 2012). Essa estratégia de reconstrução da imagem das cidades, parece ter, portanto, o objetivo de atrair um perfil específico de habitantes, também ligados às atividades criativas e de inovação que, em um processo de retroalimentação, iria reforçar a marca a ser divulgada.

Por fim, é necessário analisar os limites desse “discurso criativo” que, apesar de ter continuado como tema importante no desenvolvimento de políticas públicas no Reino Unido, sobrevivendo à saída de Blair do governo – e tendo os preparativos para os Jogos Olímpicos de 2012 contribuído muito para a continuidade dessas práticas – passou a se chocar com políticas direcionadas a atender a outras demandas nacionais e locais, como a necessidade de recuperação da crise econômica de 2008, a crise orçamentária do Sistema Nacional de Saúde (NHS) e a pressão política e popular pela maior autonomia do Reino Unido em relação ao controle da imigração no país em relação à União Europeia. Essa série de fatores culminaram na realização do referendo popular durante o governo David Cameron em 2016, no qual foi votado, por uma pequena maioria, pela saída do Reino Unido da União Europeia, contrariando as expectativas do Primeiro Ministro – que deixou o cargo em seguida, sendo substituído pela colega de partido Theresa May – e simbolizando de forma marcante o quanto os valores promovidos há vinte anos atrás – o discurso da cidade “diversa”, “criativa” e “inovadora” – perderam força na atualidade, apesar dos esforços do novo prefeito trabalhista Sadiq Khan em enfatizar que a cidade de Londres “continua aberta”<sup>14</sup>.

Neste sentido, é curioso observar como, mais uma vez, o museu e galeria Tate Modern parece representar as mudanças na imagem que o país está transmitindo. Em 2005, foram anunciados planos para a sua expansão, com a dupla de arquitetos suíços novamente à frente, com a pretensão de que a ampliação estivesse completa a tempo para a abertura dos Jogos Olímpicos de Londres em 2012. A proposta inicial dos arquitetos era de se criar um elemento irregular revestido totalmente por vidro, como uma forma de, novamente, convidar os visitantes a adentrarem o espaço do museu e evidenciar a sua importância na paisagem urbana de Londres. Entretanto, com a crise financeira que teve início em 2008, tal projeto foi abandonado

---

<sup>14</sup> Logo após a realização do referendo popular em junho de 2016, a Prefeitura de Londres lançou a campanha #LondonIsOpen, no intuito de comunicar ao mundo – e sobretudo aos investidores internacionais – que a cidade continua aberta a novos negócios, valorizando a “criatividade” e a “diversidade”, ver <https://www.london.gov.uk/about-us/mayor-london/londonisopen>

e substituído por outro – criado pelos mesmos arquitetos – que propunha um volume também irregular, mas dessa vez opaco, revestido por tijolos e visualmente semelhante à austera construção original de Scott, que foi chamado de *Switch House*.



Figura 5: Expansão da Tate Modern realizada pelos arquitetos Herzog & DeMeuron

Fonte: Archdaily, 2016<sup>15</sup>

Uma vez que a expansão da Tate Modern foi inaugurada em Junho de 2016, com menos de 10 dias de antecedência da realização do referendo, uma série de críticos – dentre eles Wolfgang Tillmans e Oliver Wainwright (Gintoff, 2016) – apontaram que, se nos anos 2000, a estratégia ligada à reconversão do museu era de torná-lo “o mais aberto possível” ao público – condensando os ideais de criatividade, diversidade, inclusão e modernização que se desejava promover internacionalmente – na atualidade a sua expansão é resultado de uma série de forças que parecem agir no sentido de sufocar tais ideais, configurando um tipo de “urbanismo fortaleza” (Wainwright, citado em Gintoff, 2016) que se fecha à cidade.

Neste sentido, questiona-se se a “criatividade” e a cultura – tal como foram aqui analisadas – ainda têm uma importância estratégica em um cenário de instabilidades e incertezas para a formulação da imagem de

<sup>15</sup> Retirado de <https://www.archdaily.com.br/br/880577/the-switch-house-ampliacao-do-tate-modern-herzog-and-de-meuron>

Londres e, com a conclusão definitiva do processo de “divórcio” com a União Europeia (*Brexit*), qual será a imagem de Londres a ser elaborada e promovida neste novo momento do neoliberalismo que, apesar das sucessivas crises, persiste, juntamente com a lógica concorrencial entre cidades pela atração do capital.

## AGRADECIMENTOS

Pesquisa financiada pela Fundação de Amparo à pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Agradecimentos à FAPESP pelo apoio e subsídio ao desenvolvimento da pesquisa (processo 2016/10103-0) e à participação no III Congresso Internacional Sobre Culturas – Interfaces da Lusofonia.

## BIBLIOGRAFIA

- Arantes, O. B. F. (2000). Uma estratégia fatal: a cultura nas novas gestões urbanas. In O. B. F. Arantes, E. Maricato & C. Vainer (Eds.), *A cidade do pensamento único: desmanchando consensos* (pp. 11-73). Petrópolis: Editora Vozes.
- Blair, T. (2006, 26 de setembro). Discurso proferido na Conferência do Partido Trabalhista. *The Guardian*. Retirado de <http://www.theguardian.com/politics/2006/sep/26/labourconference.labour3>
- Colomb, C. (2007). Unpacking New Labour’s “Urban Renaissance” Agenda: Towards a Socially Sustainable Reurbanization of British cities? *Planning Practice & Research*, 22, 1-24.
- Dean, C., Donnellan, C. & Pratt, A. C. (2010). Tate Modern: pushing the limits of regeneration. *City, Culture and Society*, 1(2), 79-87. Retirado de [https://www.academia.edu/2333999/Tate\\_Modern\\_Pushing\\_the\\_limits\\_of\\_regeneration](https://www.academia.edu/2333999/Tate_Modern_Pushing_the_limits_of_regeneration)
- Dardot, P. & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: ensaios sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo.
- Del Rio, V. (2001). Voltando às origens – a revitalização de áreas portuárias nos centros urbanos. *Arquitextos*, 2. Retirado de <http://www.vitruvius.com.br/revistas/read/arquitextos/02.015/859>
- Flew, T. (2012). Origins of Creative Industries Policy. In T. Flew (Ed.), *Creative Industries – Culture and Policy* (pp. 9-32). Queensland University: SAGE Publications Ltd. Retirado de <https://us.sagepub.com/en-us/sam/the-creative-industries/book233058#description>

- Gaio, S. & Gouveia, L. B. (2007). O Branding Territorial: uma abordagem mercadológica à Cidade. *Revista A Obra Nasce*, 27-36. Retirado de [http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/brandingterrit\\_obranasceo7.pdf](http://homepage.ufp.pt/lmbg/com/brandingterrit_obranasceo7.pdf)
- Gintoff, V. (2016, julho 09). Modern[o] como metáfora: o lugar do Tate em um mundo pós-Brexit. *Archdaily*. Retirado de <https://www.archdaily.com.br/br/790915/modern-as-metaphor-where-the-tate-stands-in-a-post-brexit-world>
- Gold, J. R. & Ward, S. V. (Eds.) (1994). *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Harvey, D. (1989). *The condition of post-modernity*. Oxford: Blackwell.
- Harvey, D. (2006). *A produção capitalista do espaço*. São Paulo: Annablume.
- Harvey, D. (2014). *Cidades rebeldes: do direito à cidade à revolução urbana*. São Paulo: Martins Fontes.
- Hoge, W. (1997, 12 de novembro). London journal: Blair's 'rebranded' Britain is no museum. *International New York Times*. Retirado de <http://www.nytimes.com/1997/11/12/world/london-journal-blair-s-rebranded-britain-is-no-museum.html>
- Hyslop, D. (2012). Culture, regeneration and community: reinventing the city. *Gateways: International Journal of Community Research and Engagement*, 5, 152-165. Retirado de <http://epress.lib.uts.edu.au/journals/index.php/ijcre/article/view/2244>
- Jameson, F. (2006). A lógica cultural do capitalismo tardio. In F. Jameson (Ed.), *Pós-modernismo: a lógica cultural do capitalismo tardio* (pp. 27-79). São Paulo: Editora Ática.
- Jensen, O. B. (2005, maio). Branding the Contemporary City - Urban branding as Regional Growth Agenda? *Regional Studies Association Conference 'Regional Growth Agenda*. Retirado de [https://www.academia.edu/984594/Branding\\_the\\_contemporary\\_city-urban\\_branding\\_as\\_regional\\_growth\\_agenda](https://www.academia.edu/984594/Branding_the_contemporary_city-urban_branding_as_regional_growth_agenda)
- Kavaratzis, M. (2004). From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands. *Place Branding*, 1(1), 58-73. Retirado de [http://imagian.fi/kuvat/from\\_city\\_marketing\\_to\\_city\\_branding-kavaratzis\\_2004.pdf](http://imagian.fi/kuvat/from_city_marketing_to_city_branding-kavaratzis_2004.pdf)
- Kotler, P., Haider, D. H. & Rein, I. (1993). *Marketing Places*. Free Press: New York.
- Landry, C. (2008). *The Creative City: a toolkit for urban innovators*. Londres: Earthscan.
- Levy, E. (1997). *Democracia nas cidades globais: um estudo sobre Londres e São Paulo*. São Paulo: Studio Nobel.

- Miles, M. (2012). Uma cidade pós-criativa? *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 99, 9-30. Retirado de <http://rccs.revues.org/5091>
- Moore, R. & Ryan, R. (Eds.) (2000). *Building Tate Modern: Herzog & De Meuron transforming Giles Gilbert Scott*. Londres: Tate Gallery Publishing.
- Newman, C. (2014, 1 de julho). How Tony Blair's 'Cool Briatnnia' ruined it for David Cameron. *The Telegraph*. Retirado de <http://www.telegraph.co.uk/women/womens-politics/10938081/How-Tony-Blairs-Cool-Britannia-ruined-it-for-David-Cameron.html>
- Ocke, M. A. M. & Ikeda, A. A. (2014). Marketing de lugar: estado da arte e perspectivas futuras. *Revista de Administração USP*, 49(4), 671-683. Retirado de <http://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/97159>
- Philpot, R. (2013, 15 de abril). Blair and Thatcher: what's the difference? *The Huffington Post*. Retirado de [http://www.huffingtonpost.co.uk/robert-philpot/blair-thatcher-whats-the-difference\\_b\\_3083654.html](http://www.huffingtonpost.co.uk/robert-philpot/blair-thatcher-whats-the-difference_b_3083654.html)
- Reis, A. C. F. (2012). *Cidades Criativas: da teoria à prática*. São Paulo: SESI- SP Editora.
- Riza, M. (2015). Culture and city branding: mega-events and iconic buildings as fragile means to brand the city. *Open Journal of Social Sciences*, 3, 269-274.
- Sánchez, F. (2010). *A reinvenção das cidades para um mercado mundial*. Chapecó: Argos.
- Salo, L. (2012). *Building a Creative City Brand through an International Mega-Event. Case: World Design Capital Helsinki 2012*. Dissertação de Mestrado, Turku School of Economics, Turku.
- Sassen, S. (1991). *The Global City: New York, London, Tokyo*. Princeton: Princeton University Press.
- Seiseddos, G. (2006). State of the art of City Marketing in European Cities. *42nd IsoCaRP Congress*. Retirado de [http://www.isocarp.net/Data/case\\_studies/858.pdf](http://www.isocarp.net/Data/case_studies/858.pdf)
- Sillito, D. (2007, 10 de maio). Rock 'n' Roll PM: Blair's cultural legacy. *BBC News*. Retirado de [http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk\\_news/politics/6557625.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/politics/6557625.stm)

## Citação:

Fragalle, N. P. (2019). *London calling: a cultura e a "criatividade" na construção de uma cidade-marca na virada do século XXI*. In M. L. Martins & I. Macedo (Eds.), *Livro de atas do III Congresso Internacional sobre Culturas: Interfaces da Lusofonia* (pp. 198-215). Braga: CECS.