

## **ARQUITECTURA CORPORATIVA**

A observação dos mecanismos de *branding* no espaço e na arquitectura

**Joana da Silva Eira Velha**

Dissertação de Mestrado Integrado em Arquitectura  
sob a orientação do Professor Doutor Jorge Figueira

Departamento de Arquitectura , FCUTC, Março 2014



## ARQUITECTURA CORPORATIVA

A observação dos mecanismos de *branding* no espaço e na arquitectura



Agradeço ao Professor Jorge Figueira pela disponibilidade e ajuda dedicada à elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, avó e irmã: porque a família será sempre família.

Aos meus amigos com e sem *Pedrigree*, um enorme abraço.

Ao Luís, pela sua amizade inabalável.

E ao Loïc, pelos inúmeros *brandstormings* e pelo amor incondicional.



## RESUMO

Partindo do princípio que o modelo de sociedade capitalista tem uma influência estruturante na produção cultural, o presente trabalho importa da Economia a noção de *branding*, de maneira a tentar compreender como é que o processo arquitectónico integra as narrativas corporativas de uma entidade comercial e que tipo de dialética se estabelece entre a marca e o objecto arquitectónico.

Para este fim, o argumento vai ser desenvolvido à volta da dimensão comunicativa e simbólica da arquitectura. O trabalho divide-se em duas partes: o primeiro momento tem como objectivo esclarecer os conceitos que vão ser referidos ao longo da narrativa e a aquisição de uma postura crítica sobre o tema através de uma observação informal de como é que os mecanismos de *branding* podem ser identificados no espaço e na arquitectura. No segundo momento, a investigação ganha contornos mais precisos e debruça-se sobre o tema da “arquitectura corporativa”. São analisados cinco exemplos: o Familiaritério de Guise, a sede administrativa da Johnson Wax Company, o caso das indústrias Olivetti, a sede administrativa internacional da Nestlé e os edifícios Ricola.





## **ABSTRACT**

Assuming that the model of the capitalist society has a structural influence on cultural production, this paper imports from the Economy the notion of branding, trying to apply it on the architectonic process and to understand how does it integrate the corporative narratives and what type of dialectic can be found between the brand and the architectonic object.

The argument was developed around two different dimensions: the communicative and the symbolic. The work was divided in two parts: the first searches to clarify the concepts that are referred and assumes a critical position about the subject through an informal observation of how can *branding* mechanisms be identified in space and architecture. The second part tries to focus in a more precise subject which is the corporate architecture. An analysis is made about five examples: the Familistère of Guise in France, the headquarters of the Johnson Wax Company in Racine, the Olivetti case in Ivrea, the international headquarters of Nestlé in Vevey and finally, the Ricola buildings in Laufen and Mulhouse-Brunstatt.



## ÍNDICE

INTRODUÇÃO	15
<b>[1] ARQUITECTURA &amp; <i>BRANDING</i></b>	
[1.1] A noção de <i>branding</i> e a sua relação com o espaço e a arquitectura;	21
[1.2] Os mecanismos de <i>branding</i> observados no espaço e na arquitectura:	33
O <i>branding</i> da cidade;	35
A proliferação do logotipo na cidade;	41
A cidade como marca;	47
A cidade de marca;	53
Brandhubs;	59
Os princípios arquitectónicos como alvo de <i>branding</i> ;	63
O <i>branding</i> da arquitectura não comercial;	69



## [2] A DIMENSÃO CORPORATIVA

[2.1] “Arquitectura Corporativa”;	75
[2.2] O Familistério de Guise:	
Godin, da escola socialista ao Familistério;	83
O Familistério de Guise;	89
Identidade corporativa no Familistério	97
[2.3] A sede administrativa da Johnson Wax Company em Racine:	
F. L. W. e a Johnson Wax Company;	105
A sede administrativa da Johnson Wax Company;	109
A dimensão mediática da sede administrativa;	115
A torre de pesquisa da Johnson Wax Company;	119
A dimensão mediática da torre de pesquisa	123
[2.4] O caso Olivetti em Ivrea:	
Olivetti e a cidade de Ivrea;	127
A indústria Olivetti;	131
A arquitectura industrial da Olivetti;	139
A imagem internacional da Olivetti;	143
Os edifícios administrativos e comerciais da Olivetti;	145
O aspecto estético na marca Olivetti.	149



[2.5] A sede administrativa internacional da Nestlé em Vevey:	
Jean Tschumi, arquitecto corporativo;	153
As comissões corporativas: de Sandoz à Nestlé;	155
A sede administrativa internacional da Nestlé;	161
A dimensão mediática e simbólica da sede administrativa.	167
[2.6] Os edificios Ricola:	
A dimensão comunicativa da arquitectura de H. & de M.;	171
H.& de Meuron e a Ricola S.A.;	175
Os edificios Ricola.	177
<b>CONCLUSÃO</b>	191
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	199
<b>FILMOGRAFIA</b>	209
<b>WEBGRAFIA</b>	209
<b>FONTES DAS IMAGENS</b>	211





## INTRODUÇÃO

A motivação que me conduziu a redigir um trabalho que cruza a disciplina da arquitectura com uma noção emprestada do domínio da economia, nasceu na escola, através da disciplina de Projecto.

O exercício que despoletou o interesse no tema, consistiu no desenho de um hotel para a marca de águas francesa Evian<sup>1</sup>.

O processo iniciou-se com uma viagem à cidade de Evian e uma visita à fábrica de engarrafamento da água. A proximidade estabelecida com a narrativa corporativa e com o contexto geográfico e urbano no qual a marca se insere, encaminhou-nos para a primeira parte do trabalho: criar três imagens de espaços diferentes do hotel cujo desenho fosse motivado por aquilo que cada um tinha entendido ser a essência, o *corporate feeling* da Evian.

Foi a partir da interpretação destas imagens que, mais tarde, tivemos de fazer emergir os primeiros traços do projecto de arquitectura. Um esforço de abstracção devido à inexistência ou possibilidade de proposição de uma localização precisa. A preocupação

<sup>1</sup> Exercício de projecto decorrido no âmbito do *Laboratoire de Mobilé Urbaine*, durante o semestre de Primavera da Escola Politécnica Federal de Lausana, 2010/ 2011.



principal residia na procura da verdade nas imagens que tínhamos criado, sem ser possível ainda antever a amplitude de conteúdos que elas podiam evocar.

A pertinência e originalidade deste exercício residiram no estabelecimento de uma dialética entre uma localização e uma marca. O processo fez-nos compreender que, apesar dos valores da marca serem extremamente importantes, o discurso devia também ser evocativo dos valores identitários da cidade e das suas características físicas. Esta dialética complexificou-se quando tivemos de exportar o conceito criado para uma cidade completamente diferente da de origem (Nova Iorque, Hamburgo ou Dubai). Cada trabalho teve de moldar as soluções: o essencial era a preservação do *feeling* que tinha sido encontrado na fase original do projecto mas também o encontro de um equilíbrio entre esse significado e as novas coordenadas.

No rescaldo do exercício, inúmeras questões surgiram sobre a forma como arquitectura é produzida quando se encontra sob o signo de uma entidade comercial. Como é que o processo de projecto vai incorporar a narrativa sedutora que é natural às marcas? E que tipo de arquitectura é essa? As marcas são entidades extremamente presentes no nosso quotidiano mas às quais se nega um papel na produção cultural da nossa sociedade.

A presente dissertação pretende introduzir a noção de *branding* no debate arquitectónico e, por ser uma construção transdisciplinar, irá estabelecer relações entre o domínio da arquitectura e o domínio da economia.

O objectivo do trabalho consiste em observar como é que uma entidade comercial utiliza o espaço e a arquitectura para veicular um sistema de valores abstractos que lhe são próprios, compreender como é que a forma arquitectónica se torna transmissora de metáforas comerciais e observar como é que os factos históricos constituem relatos reveladores de uma dimensão mediática.

O trabalho divide-se em duas partes. A primeira parte do trabalho concentra-se na clarificação da noção de *branding*, por ser um conceito exterior ao domínio da arquitectura e por ser pertinente à compreensão da totalidade do trabalho. São também apresentados os factores que tornam a arquitectura uma ferramenta pertinente para o processo de *branding*, através de uma abordagem sobre a dimensão comunicativa da arquitectura e do seu estatuto como um produto da cultura de massas. A redacção vai-se basear essen-



cialmente em textos de Umberto Eco.

No mesmo capítulo é feita ainda uma observação informal que tem por objectivo perceber como é que os mecanismos de branding podem ser identificados e aplicados à dimensão espacial e à arquitectura e também prevê a observação da situação inversa: como é que o processo arquitectónico vai incorporar as ferramentas naturais ao *branding*.

A terceira parte do trabalho “mergulha” no tema da arquitectura corporativa que corresponde ao lado mais específico da pesquisa. Os cinco exemplos que foram estudados são antecidos por uma pequena introdução ao tema da arquitectura corporativa.

A análise das cinco obras escolhidas, procura compreender de que modo é que os valores simbólicos das entidades comerciais em causa ganharam uma nova expressividade através da arquitectura e de que forma é que estes exercícios, onde os valores imateriais se tornam elementos construtivos, resultam em contributos de excelência para a disciplina.



Marcação de um animal com um ferro em brasa:  
origem etimológica da noção de *branding*.

## [1] ARQUITECTURA & *BRANDING*

### [1.1] A noção de *branding* e a sua relação com o espaço e a arquitectura

O que é o *branding*, e de que maneira é que este processo emprestado do domínio da economia pode constituir um enquadramento pertinente para o acto de reflectir sobre o espaço e sobre a arquitectura?

A palavra *branding* nasce do inglês *brand*, cujo sinónimo se refere a: *um produto fabricado por uma determinada empresa; uma forma de fazer algo com uma qualidade ou método particular; uma marca queimada na pele de um animal para definir a propriedade*<sup>1</sup>.

A origem etimológica da palavra remete para o acto de marcação do gado com um símbolo representativo do seu criador, através da utilização de um ferro em brasa. Esta marcação distingue o animal em função do seu proprietário mas comunica igualmente

<sup>1</sup> Summers, Della - *Longman: Active Study Dictionary*, p.73 Tradução livre





informações que são lidas de maneira indirecta, tais como a qualidade ou o processo de criação. Essas informações revelam as características da mercadoria que vão determinar o seu valor<sup>2</sup>.

A etimologia da palavra *branding* acaba por revelar alguns princípios estruturais que são pertinentes ao esclarecimento da noção.

O primeiro ponto corresponde à ideia de distinção: a marca deve ser única e inconfundível, um símbolo bem definido que se destaque entre os seus semelhantes. O segundo ponto refere-se à capacidade da marca em se expandir em significados plurais e de ser portadora de informações como a origem ou a qualidade<sup>3</sup>. A terceira ideia relaciona-se com o facto de a marca poder utilizar diferentes suportes para se distinguir de entidades semelhantes e a quarta ideia tem que ver com a temporalidade: ela deverá ser o mais permanente possível.

Apesar da origem etimológica se referir a uma prática que é anterior à existência da indústria, a noção de branding é recente e é consequente de uma mudança no panorama económico dos últimos anos: *“it has become resoundingly clear that the world is moving from an industrially driven economy where machines are the heroes toward a people-driven economy that puts the consumer in the seat of power”*<sup>4</sup>.

Se antigamente as marcas eram símbolos da produção, de um determinado “modo de fazer” com ingredientes e técnicas específicas, actualmente desassociaram-se do produto tornando-se entidades que habitam um plano metafísico, *“A brand is not a product; it is something much less tangible – na aura of meaning”*<sup>5</sup>.

A transição da marca para um plano abstracto adequou o produto às necessidades do consumidor. No início do século XX as marcas surgiam como entidades que apresentavam produtos nunca antes comercializados e as campanhas publicitárias serviam para explicar às pessoas como é que o quotidiano podia melhorar através da aquisição de tal mercadoria. Com o aumento da escolha, consequente do desenvolvimento da indústria

2 Angélil, Marc – *Architecture Marquée*, p.60

3 *Ibidem*, p.60

4 Augé, Marc – *Emotional Branding*, p. xiii

5 Klingmann, Anna – *Brandscapes: architecture in the experience economy*, p.55



e do aumento da oferta em relação à procura, a estratégia publicitária teve de se alterar e complexificar, passando cada vez mais a procurar referências no campo da psicologia humana. A diferença entre as estratégias publicitárias e o processo de *branding* tem que ver com o tipo de mensagem que é transmitido: “*Advertising is about hawk-ing product. Branding, in its truest and most advanced incarnations, is about corporate transcendence*”<sup>6</sup>.

Observou-se assim, uma transição que partiu da simples descrição do objecto, para uma espécie de divagação sensual que apela sobretudo ao universo mais emotivo dos consumidores: “*Dès qu’un objet apparaît en tant que marchandise, «il se transforme en une chose sensuelle métaphysique» qui se presente comme un «hiéroglyphe social», comme un langage des signes ancré dans l’objet qu’il s’agit de déchiffrer afin d’en percer le secret*”<sup>7</sup>.

O *branding* é o processo que se ocupa de criar a dimensão sensual da marca, através da aposição de valores imateriais a bens materiais<sup>8</sup>.

Esse processo pode ambicionar a incorporação de ideias amplas e complexas, porém, o problema recorrente do *branding* é que o estilo, ou seja, o lado visível, é frequentemente confundido com a substância: “... *branding can be a powerful tool to craft a unique identity, the irony is that it has, in many cases, achieved just the opposite effect*”<sup>9</sup>. Muito frequentemente, aquilo que é percebido pelo consumidor são os símbolos visuais que a marca transpõe para o exterior, sendo que os verdadeiros valores que ela procura transmitir ficam num plano de compreensão menos evidente<sup>10</sup>.

O *branding* torna a estratégia comercial e a identidade de uma organização comercial visível e compreensível para as audiências externas (consumidores e fornecedores), mas também é uma ferramenta de comunicação que deve influenciar todas as partes da organização, tornando-se num recurso coordenador e gerador de união no seio da mesma

6 Klein, Naomi – *No Logo*, p.21

7 Angélil, Marc – *Architecture Marquée*, p.60

8 Branding - *Archithese, revue thématique d’architecture*, nº 33, p. 4

9 Klingmann, Anna – *Brandscapes: architecture in the experience economy*, p.3

10 Olins, Wally - *The Brand Handbook*, p.12



entidade. É através do *branding* que a personalidade corporativa é delimitada: a alma, a persona, o espírito da organização<sup>11</sup>.

Apesar dos estudos teóricos sobre o processo referido serem relativamente recentes, as marcas sempre tiveram a necessidade de aumentar a sua visibilidade e desde cedo necessitaram de signos que se tornassem representações do seu poder comercial.

A questão que impera é: de que maneira a arquitectura pode constituir um suporte favorável ao desenvolvimento dos processos de *branding*? O que é que a caracteriza para que, ao longo dos anos, se tenha observado um aumento na atenção prestada à presença espacial de uma marca ou entidade corporativa?

O espaço e o objecto arquitectónico constituem veículos portadores de signos por excelência, capazes de interligar habilmente a economia e a psicologia humana<sup>12</sup> e constituem um suporte para o *branding* de excelência.

Umberto Eco faz uma análise das capacidades comunicativas do objecto arquitectónico, assinalando-o como um desafio particular ao domínio da semiótica. Apesar do objecto arquitectónico não pretender ser comunicativo, no sentido em que não é primariamente pensado para tal, mas sim, para desempenhar uma determinada função, do ponto de vista fenomenológico a arquitectura é frequentemente experienciada como uma entidade comunicativa: “...*architectural objects tells us that we commonly do experience architecture as communication, even while recognizing its functionality*”<sup>13</sup>.

O primeiro significado de um edifício corresponde àquilo que devemos fazer de forma a utilizá-lo: o objecto arquitectónico denota uma forma de apropriação. Porém, Umberto Eco salienta que a comunicação em arquitectura existe para lá da mera função<sup>14</sup>.

Segundo Umberto Eco, o objecto arquitectónico cumpre o requisito da função mas tem também a capacidade de estabelecer narrativas que se extrapolam do seu pressuposto funcional. O objecto denota uma função mas, quando inserido num contexto social, a

11 Olins, Wally - *The Brand Handbook*, p.21

12 Angéilil, Marc - *Architecture Marquée*, p.60

13 Umberto Eco - *Function and Sign: The Semiotics of Architecture*, p.174

14 *Ibidem*, p.177



sua habilidade para comunicar valores simbólicos é salientada. O mesmo autor refere ainda que a adição de uma dimensão simbólica a um objecto que é primariamente funcional não afecta a sua utilidade mas sim, torna-o participativo ao possibilitar determinadas relações sociais<sup>15</sup>.

Outra relação estabelecida por Eco, pertinente para o presente trabalho, tem que ver com a consideração de que a arquitectura é uma forma de cultura de massas, no sentido em que ambiciona estabelecer um diálogo com o maior número de pessoas possível e é gerada de forma a corresponder às expectativas e aos modos de vida de uma ampla audiência<sup>16</sup>.

O autor refere ainda que a arquitectura é caracterizada por uma série de parâmetros que a aproximam do universo da comunicação e cultura de massas.

Para Eco, o discurso arquitectónico procura ser atractivo para uma audiência o mais ampla possível, utilizando verdades e argumentos do conhecimento geral de forma a despoletar no “espectador” uma sensação de familiaridade. Estabelece um tipo de discurso que adquire um registo de persuasão psicológica: as formas de interacção com o objecto arquitectónico são sugeridas e induzidas de forma suave, da mesma maneira que o discurso publicitário propaga os seus interesses comerciais através de técnicas de persuasão pouco evidentes<sup>17</sup>.

Regra geral, o discurso arquitectónico é apreendido de forma desatenta, da mesma maneira que o público em geral assimila a narrativa publicitária. A audiência deixa-se conduzir pelo desenrolar do enredo e absorve-a de forma acrítica<sup>18</sup>.

As mensagens arquitectónicas não podem ser interpretadas de maneira aberrante, devem apresentar uma visão dentro dos conformes de normalidade de forma a não impressionar negativamente o utilizador com usos demasiado extravagantes, ainda que o discurso arquitectónico seja caracterizado pela flutuação entre uma narrativa particularmente coerciva mas animado por uma certa indiferença à maneira como o espaço vai ser apropriado.

15 Umberto Eco – *Function and Sign: The Semiotics of Architecture*, p.179

16 *Ibidem*, p.187

17 *Ibidem*, p.187

18 *Ibidem*, p.187





Umberto Eco conclui explicando que a arquitectura pertence ao banal e ao quotidiano, tal como a música *pop* ou o vestuário de pronto-a-vestir, distanciando-se do domínio da alta cultura. Por fim, insere a arquitectura na lógica de mercado, referindo a impossibilidade da prática arquitectónica em se desligar das condições económicas do contexto, as mesmas condições que governam a cultura de massas: a prática arquitectónica está dependente da sua inserção na lógica de mercado<sup>19</sup>.

O presente trabalho vai frequentemente observar o objecto arquitectónico como se se tratasse de um produto, à semelhança de qualquer outro bem de consumo, de forma a estabelecer uma relação reflexiva entre a produção arquitectónica e os ciclos económicos.

Este enquadramento foi sugerido por Stephen Kieran num artigo escrito para a *The Harvard Architecture Review*, onde o autor estabelece esta classificação sem pretender desvalorizar as questões estéticas, formais e funcionais que se relacionam com a disciplina. Kieran admite que uma análise que enquadre a arquitectura como um produto apenas alarga a família de artefactos à qual a disciplina pode pertencer<sup>20</sup>.

Stephen Kieran explica que um produto pressupõe o consumo, ou seja, constitui uma entidade física que se dissipará através do seu uso. Então, uma análise que parta deste ponto de vista, irá desvalorizar a qualidade *firmitas* da arquitectura para que as qualidades que a interligam a uma lógica de mercado sejam exacerbadas. Essas qualidades constituem as propriedades “formais” e “aumentadas” do objecto arquitectónico, que na linguagem própria da Economia se referem às características de um produto que existem para lá da função<sup>21</sup>.

É sobre estas propriedades da arquitectura que o presente trabalho se debruça, sabendo que o enquadramento adoptado não constitui um contributo inédito para a teoria da arquitectura: “*In the Ten Books on Architecture, Alberti defines ornament as a kind of «auxiliary brightness» intrinsic neither to beauty nor to the core of architectural qualities of commodity and firmness*”<sup>22</sup>.

19 Eco, Umberto – *Function and Sign: The Semiotics of Architecture*, p.187

20 Kieran, Stephen – *The Architecture of Plenty: Theory and Design in the Marketing Age*, p.104

21 *Ibidem*, p.104

22 *Ibidem*, p.104



### [1.2] Os mecanismos de *branding* observados no espaço e na arquitectura

O sistema económico capitalista encontra-se dependente de signos que estabeleçam um diálogo participativo com os consumidores. O processo de *branding* é construtor e gestor de identidades corporativas que têm como função expor uma série de valores abstractos que simbolizem a marca em questão, e que respondam de alguma forma aos desejos e expectativas do público consumidor. A arquitectura e, de uma forma alargada, o espaço, constituem ferramentas úteis ao processo de *branding*, devido às suas capacidades comunicativas e por estabelecerem uma ligação com a cultura de massas.

A interação entre a noção emprestada da economia e a arquitectura tem sido apresentada, até agora, tendo como ponto de partida o branding e como ponto de chegada a arquitectura e o espaço. Porém, torna-se pertinente questionar se o interesse existe num só sentido, ou se pode, por exemplo, existir no sentido inverso. De que forma é que a prática arquitectónica se interessa também pelos mecanismos processuais do *branding*, de forma a tornar-se mais comunicativa e interactiva com o público?

A reflexão que procura colocar em interacção a prática arquitectónica e as questões espaciais, e o universo da lógica de mercado à qual pertence a noção do *branding*, conduz sucessivamente a uma dificuldade em conseguir perceber os limites de cada tema: a sua compreensão introduz a ambiguidade.



Se por um lado se torna relativamente fácil compreender que as estratégias comerciais como o *branding* se interessam pela arquitectura, porque constitui uma ferramenta útil para exprimir um poder corporativo, é também possível reconhecer um interesse no sentido inverso: quando o processo arquitectónico utiliza os mecanismos próprios ao *branding* para construir uma narrativa cativante, uma identidade particular para o objecto arquitectónico.

No livro *Simulacros e Simulação*, Jean Baudrillard escreve sobre a dissipação dos limites referida, aplicando-a ao que diferencia a publicidade e a propaganda: “*Ambas são linguagens de massa, saídas da produção de massa de ideias ou de mercadorias, e os seus registos, ao princípio separados, tendem a aproximar-se progressivamente. A propaganda fez-se marketing e merchandizing de ideias-força, de homens políticos e de partidos com a sua «imagem de marca». A propaganda aproxima-se da publicidade como do modelo veicular da única grande e verdadeira ideia-força desta sociedade concorrencial: a mercadoria e a marca.*”<sup>1</sup>

No que diz respeito à arquitectura, também ela se “encosta” a narrativas e discursos que se aproximam ora da esfera da propaganda, ora da esfera publicitária. A diferença depende do tipo de cliente. Sendo que o discurso arquitectónico utiliza simultaneamente o tom propagandístico e o tom publicitário, compreendemos através da afirmação de Baudrillard, que houve uma fusão entre os dois universos, e que o discurso arquitectónico ganhou uma entoação claramente publicitária.

Nos próximos subcapítulos vai ser elaborada uma observação informal que procura expor de que forma o *branding* e a arquitectura construíram uma relação interactiva e que problemáticas emanam das diversas situações.

### **O *branding* da cidade**

A cidade é dotada de uma capacidade narrativa embutida por natureza na sua forma e na sua imagem que é, em grande parte, consequente da expressividade do seu património construído. Por sua vez, este confere-lhe um valor icónico e uma unicidade atractiva a

<sup>1</sup> Baudrillard, Jean – *Simulacros e simulação*, p.114



Jogos Olímpicos de 2012 em Londres.

potenciais visitantes e investidores – *“la ville est une référence indispensable à partir de laquelle se construisent nos modes de vie”*<sup>2</sup>.

Num contexto em que a dimensão competitiva económica engloba também os lugares, mesmo as mais emblemáticas capitais reconhecem a necessidade de se posicionarem num mercado que coloca em relação directa cidades com localizações geográficas totalmente díspares.

O impacto da aceleração gradual das tecnologias da informação e a globalização da economia são factores que conduzem ao aumento da preocupação em assegurar as potencialidades económicas das cidades. À medida que as grandes entidades corporativas se apercebem da flexibilidade de que dispõem para implementar as suas indústrias no local que lhes seja mais vantajoso, e sendo que a sua presença numa região equivale a uma maior geração de riqueza, as cidades confrontam-se com a obrigatoriedade de entrarem numa lógica de competição, de maneira a atrair investimento.

Deste modo, torna-se essencial para os governos locais reconhecer a necessidade de implementar estratégias: *“it is vital for places to adopt a market perspective, establish a strategic vision, and communicate their competitive advantages along with a distinctive image in order to make potential investors aware of their inherent attributes, incentives, and features”*<sup>3</sup>.

A cidade transforma-se numa vendedora de vantagens, aproximando-se cada vez mais de modelos de gestão empresariais – *“places become more like corporations, developing and promoting products and services, creating new markets, in order to expand their customer base”*<sup>4</sup>.

O planeamento destas estratégias deve ser feito tendo como base os recursos que lhe são próprios. O reconhecimento destas potencialidades e a sua transposição para matéria de sedução torna-se um exercício sensível, cada vez mais complexo e especializado.

O conceito de *place branding*, introduzido diversas vezes por figuras charneira do

<sup>2</sup> Lamunière, Inès – *Fo(u)r Cities: Milan, Paris, Londres, New York*, p.2

<sup>3</sup> Klingmann, Anna – *Brandscapes: architecture in the experience economy*, p. 271

<sup>4</sup> *Ibidem*, p.271





domínio do marketing tais como Philip Kotler ou Simon Anholt, centra-se na ideia de que a construção de uma identidade em conjunto com o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação é vital para que a cidade contemporânea possa conhecer a nova realidade da pressão económica global<sup>5</sup>. O objectivo reside na recuperação da visibilidade e da boa reputação da cidade face ao mercado económico, de forma a se destacarem de outras cidades concorrentes, tornando-se mais atractivas para possíveis investidores ou visitantes, estimulando novas dinâmicas no espaço urbano. Citando Kotler: “*Places that fail to market themselves successfully face the risk of economic stagnation and decline*”<sup>6</sup>.

Assumindo o ponto de vista do *place branding*, a arquitectura e o planeamento urbano são ferramentas que, quando utilizadas especificamente, desempenham um papel essencial no processo: “... *architecture and urban planning – when strategically used – play a key role in the marketing of regions as special features that are likely to attract residents, business and tourists*”<sup>7</sup> e podem mesmo potencializar a imagem de um lugar fomentando o nascimento de novas iniciativas<sup>8</sup>.

A abordagem mais frequente das estratégias de *place marketing* passa pela elaboração de um discurso narrativo sobre a cidade cujo tom é coincidente com o discurso publicitário quando se trata de publicitar um qualquer produto.

A necessidade de criar símbolos e objectos que se conectem emocionalmente com as pessoas, conduz os governos locais a recorrer à arquitectura, sob forma de edifício ou plano urbano, para gerar um legado de património que forje de forma permanente uma percepção particular e especial sobre uma determinada cidade. O objectivo passa por conferir à cidade uma nova identidade que possa unir todos os seus habitantes através de um significado comum. Citando Klingmann: “*To reverse negative perception and to redirect a place’s economy, architecture must contribute to the establishment of positive meanings that can function as sources of civic pride, a sense of community, the filling of*

5 Klingmann, Anna – *Brandscapes: architecture in the experience economy*, p. 271

6 Kotler, Philip, Haider, Donald H., Rein, Irving – *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations* cit. em Klingmann, Anna – *Brandscapes: architecture in the experience economy*, p. 272

7 Klingmann, Anna – *Brandscapes: architecture in the experience economy*, p. 273

8 *Ibidem*, p. 273



Sequência da curta-metragem Logorama (2009) onde a ação principal decorre numa cidade construída com elementos do imaginário comercial. Reconhecimento através do excesso do fenómeno de proliferação dos logotipos no espaço urbano.

*a public domain, and a feeling of development and direction”<sup>9</sup>.*

As fórmulas são várias e vão desde a adesão ou candidatura a eventos de grande escala e visibilidade internacional como os Jogos Olímpicos, as Exposições Mundiais ou Eventos Desportivos de massa (como por exemplo os jogos olímpicos de Barcelona de 1992, a exposição mundial de Zaragoza de 2008 ou o campeonato europeu de futebol de 2004 em Portugal).

É, porém, praticamente comum a todas elas, a colocação em prática de novos planos urbanos (no sentido de adequar as infraestruturas da cidade ao evento) ou a construção de edifícios, normalmente um programa cultural, encomendados a arquitectos do apelidado *star-system*. Klingmann refere exemplos como o Tate Modern em Londres de Herzog & deMeuron ou a biblioteca de Seattle e a Casa da Música no Porto do Rem Koolhaas.

A revisão da imagem de uma cidade através da arquitectura revelou-se uma opção extremamente rentável. O poder governativo das cidades adopta uma visão empresarial e procura implementar estratégias que se inspiram das estratégias comerciais tendo frequentemente como objecto potenciador a imagem da própria cidade e o seu património construído. Resta questionar que tipo de temporalidade marca o fim da narrativa instantânea para dar lugar a uma ligação mais amena e natural, que ligam enfim essas infraestruturas ao lugar onde foram construídas.

### **A proliferação do logotipo na cidade**

A presença no espaço urbano de logótipos, sinais e símbolos comerciais corresponde a uma das formas mais primitivas de espacialização dos valores abstractos de uma entidade comercial. Segundo Sharon Zukin *“since the eighteenth century London, Paris, New York, and other great cities where throngs of people are constantly on the move have thrived on the shop signs, show windows, newsstands, and advertising posters of commercial culture”<sup>10</sup>.*

<sup>9</sup> Klingmann, Anna - *Brandscapes: architecture in the experience economy*, p. 274

<sup>10</sup> Zukin, Sharon - *Naked City, the death and life of authentic urban places*, p.211, 212



Aquilo a que hoje chamamos de *branding*, ou seja, o processo de construção e exposição de uma identidade corporativa, constitui, na sua origem, um processo menos territorial e menos tridimensional que hoje em dia.

A promoção da marca através de publicidade bidimensional, aplicada num determinado espaço, ultrapassou muitas barreiras temporais até aos nossos dias, tornando-se um ponto em comum à maior parte dos ambientes urbanos. A sua presença e afirmação no espaço público são inquestionáveis e tornaram-se condicionantes da maneira como percebemos e desenhamos o espaço<sup>11</sup>.

Os logotipos têm a capacidade de cristalizar significados plurais e de se tornarem elementos memoráveis. Não são, por si só, elementos de comunicação mas quando geridos de forma a absorverem os valores que uma empresa ou marca representam, podem actuar com grande impacto na percepção das pessoas<sup>12</sup>.

Sharon Zukin refere que a presença exterior das marcas sob a forma de símbolos enfatiza o dramatismo urbano das cidades, a diferencia esteticamente de pequenas localidades, promove a tolerância ou até mesmo encoraja a expressão da individualidade. Afirma ainda que a existência de um lugar na cidade para a divulgação de mensagens comerciais chega a gerar uma espécie de espaço de liberdade. Conclui, no entanto, que existe o risco de se tornarem demasiado intrusivas quando não vigiadas<sup>13</sup>.

Apesar de vivermos numa sociedade inteiramente governada por valores económicos, existe uma resistência permanente à pacificação da vida com valores comerciais, o que nos leva a questionar o problema da saturação do espaço público com símbolos comerciais e o desaparecimento do espaço isento, neutro e imparcial.

Invariavelmente, a presença de logotipos tornou-se um fenómeno global e esses elementos adquiriram um valor autónomo que em muitos casos substituem ou anulam noções mais ortodoxas de “espaço”. Times Square em Nova Iorque e a cidade de Las Vegas, tornaram-se exemplos paradigmáticos deste fenómeno.

11 Klingmann, Anna – *Brandscapes: architecture in the experience economy*, p.81

12 Gobé, Marc – *Emotional Branding: the new paradigm for connecting brands to people*, p.122

13 Zukin, Sharon – *Naked City, the death and life of authentic urban places*, p.212



Times Square nos anos 30 e o mesmo espaço nos dias de hoje.

Sharon Zukin relata que entre 1902 e até ao início da primeira Grande Guerra, os membros superiores da Municipal Art Society lançaram uma campanha contra a publicidade no espaço urbano onde colocavam em questão o número de painéis publicitários existentes, o lugar onde estavam montados e o seu tamanho: *“From 1902 to World War I this group [Municipal Art Society] led a campaign against billboards, which were built higher than ever before, were more densely posted, and were even found underground in the city’s new subway system”*<sup>14</sup>.

O que parecia uma iniciativa perdida, devido ao número de partes interessadas na proliferação dessas mensagens comerciais, acabou por dar frutos quando em 1918 conseguiram chegar a um acordo que aproveitava a nova lei de zoneamento. Primeiramente, a sociedade conseguiu proibir a presença de publicidade nos quarteirões residenciais e, dois anos mais tarde, conseguiram fazer retirar todo o tipo de publicidade que tinha sido instalada no Central Park<sup>15</sup>.

Apesar dos esforços, a proliferação da publicidade não parou e a sua presença verificava-se cada vez maior e mais agressiva, à medida que as próprias corporações compreendiam a importância e o peso das estratégias de comunicação visual.

A Times Square era sinónimo da cristalização dos valores americanos da época. Os cinemas, os restaurantes, os escritórios dos principais jornais e as lojas multiplicavam-se sob a imensidão de símbolos néon, celebrando a dependência da cidade dos media, o consumo e o entretenimento<sup>16</sup>.

A expansão económica americana após a segunda Grande Guerra intensificou as atenções dadas a estratégias de branding e verificou-se uma multiplicação ainda mais relevante de imagens comerciais. Nos anos 60, o nível de saturação de símbolos comerciais na cidade voltou a perturbar a opinião pública, sob o argumento de arruinarem a beleza dos espaços públicos, em particular a beleza natural dos bosques e campos quando aplicados nos limites de autoestradas<sup>17</sup>. Nos anos 80, o vento voltou a soprar a favor da publicidade

14 Zukin, Sharon – *Naked City, the death and life of authentic urban places*, p.213

15 *Ibidem*, p.213

16 *Ibidem*, p.213

17 *Ibidem*, p.214





e ironicamente, a Municipal Art Society voltou a lançar uma campanha, desta vez a favor da preservação das características comerciais da Times Square: *“Ironically it was the Municipal Art Society that now led a campaign to preserve Times Square’s aesthetic vitality, its unique experience of urban “authenticity”, by requiring every new building there to sport a giant electronic billboard”*<sup>18</sup>.

Pouco tempo depois, já na década de 90, a Metropolitan Transit Authority permitiu que os autocarros fossem forrados a publicidade e dez anos mais tarde, em 2002, fez um acordo para a construção de paragens de autocarro com cartazes publicitários. Pouco a pouco, todas as superfícies do sistema de transportes nova-iorquino foram cobertas com publicidade, o que aumentou enormemente o seu capital.

A aceleração do uso do painel publicitário é portadora de uma sensação de aborrecimento. A audiência diz-se insatisfeita com a incapacidade em criar raízes num espaço cada vez mais flutuante e imprevisível. No entanto, o que seria da imagem da cidade se de repente todos os painéis publicitários fossem retirados? Serão os espaços esvaziados dessa publicidade viral mais evocativos de uma colectividade numa sociedade capitalista, do que os espaços sem emblemas corporativos?

### **A cidade como marca**

A publicidade depende de um contexto social maravilhado pelo universo da imagem, e alimenta um clima onde a aparência e a percepção têm um papel central na propagação de um sentido de singularidade que normalmente emana dos objectos de consumo, quando publicitados de maneira eficaz.

A cidade enquanto marca não se refere directamente às características físicas do seu ambiente construído e pouco tem que ver com a sua arquitectura. Refere-se à maneira como um discurso publicitário a pode tornar evocativa de significados diversos. Muito frequentemente, essas identidades ou essências são evocativas do espaço urbano. Um dos exemplos mais conhecidos é o caso da marca *I Love New York*, criada pelo estado de Nova Iorque para promover o turismo na região.

<sup>18</sup> Zukin, Sharon – *Naked City, the death and life of authentic urban places*, p.214

**I**   
**NY**®

**I** **am**sterdam.®

Logotipos das campanhas publicitárias da cidade de Nova Iorque e Amsterdão.

Apesar da campanha se referir a todo o estado e colocar em evidência todas as qualidades da região – a vida cosmopolita de Manhattan, as cataratas do Niágara ou a sua intensa actividade vinícola – o seu logotipo, o muito mediatizado “I ♥ NY”, tornou-se sinónimo da vida urbana de Manhattan e multiplicou-se em *marketing* oficial e não oficial, disperso pelas ruas da ilha nova-iorquina. O logotipo adquiriu um estatuto de equivalente genérico para “vida urbana e cosmopolita” e as suas caricaturas alastraram-se a uma escala global (*I Love Rome, I Love Paris, I Love Barcelona, etc.*), sendo consumidas por turistas de uma forma aleatória.

Exemplos como a campanha levada a cabo pelo estado de Nova Iorque demonstraram-se tão vantajosos na promoção de uma região que, cada vez com mais frequência, os governos locais recorrem a consultores de branding para que estes possam reciclar a imagem da cidade e reinventar um novo significado a partir das suas características.

Regra geral, estas estratégias procuram o mesmo mediatismo que a campanha *I Love New York* despoletou, ao mesmo tempo que procuram motivar os seus visitantes a nutrirem uma espécie de febre fanática em relação ao facto de se estar num determinado lugar.

No caso da cidade de Amsterdão, redesenhar a sua imagem através do mundo constituía uma estratégia que ia determinar o sucesso económico e social da mesma: “*Amsterdam’s image across the world determines the attitude of companies, visitors and inhabitants towards the city’s economic and cultural activities*”<sup>19</sup>.

A cidade de Amsterdão considerou, em Outubro de 2003, que desencadear este processo era essencial para destacar as suas características e particularidades através de um processo que enfatizasse os seus valores-chave, de forma a se reposicionar num contexto económico que coloca em competição várias cidades europeias. Assim, em Setembro de 2004 foi criada uma parceria público-privada, destinada a renovar a marca da cidade de Amsterdão, intitulada *I amsterdam*, nome que serve duplamente como *slogan* e marca.

Em alguns casos, uma cidade como marca corresponde à perspectiva mais generalista que as pessoas geram sobre um sítio e ainda a uma consciência cultural que se tem sobre a cidade. Noutros casos, a marca criada procura cultivar na consciência dos habitantes

<sup>19</sup> Choosing Amsterdam – *Brand, concept and organisation of the city marketing*, p.2



e dos visitantes novos valores e simbolismos. Esta situação acontece quando a cidade é associada a valores negativos.

No exemplo *I amsterdam*, os valores emergentes dessa “consciência cultural” correspondem a criatividade, inovação e espírito comercial. Três valores extraídos de um conjunto de material cultural que se relaciona com a cidade e que correspondem ao seu perfil. Este perfil vai ser utilizado para cultivar esses valores na percepção dos habitantes e possíveis visitantes.

O logotipo da campanha *I amsterdam*, que funciona igualmente como nome da marca, é frequentemente comparado com o tão popular *I Love New York* uma vez que são reconhecidas qualidades que os aproximam, tais como a capacidade de serem intemporais e a sua natureza não específica (não destacam nenhuma qualidade em particular da cidade e por isso não se tornam limitados): *“I amsterdam is the slogan for people and area. I amsterdam allows the people to voice their pride and confidence while expressing support and love for their city. I Amsterdam can be used in many ways, but must always come from the people who study here, the people who visit here and the people who come to Amsterdam seeking a better future are, in the end, the best evidence for why Amsterdam is a city of choice. I Amsterdam should embody the spirit of Amsterdam, and therefore its use will create a city brand recognized the world over”*<sup>20</sup>.

*I amsterdam* funciona até hoje como uma entidade que gere a imagem comercial da cidade. A direcção é construída por especialistas em gestão de marcas e as estratégias têm ciclos de vida de quatro anos, sendo que todas elas tendem para um único objectivo estipulado pelo município.

A identidade que é criada constitui uma espécie de imagem portátil e não territorial da cidade e de todas as características que lhe são inerentes. Uma cidade “achatada”, vendida em massas nas lojas de *souvenirs* que tentam projectar em objectos o conteúdo da estratégia, que a torna populista e mediática.

Estas imagens achatadas que se relacionam com uma identidade gerada artificialmente para uma cidade são também frequentemente utilizadas como “autocolantes” para outras

<sup>20</sup> *The Making of...the city marketing of Amsterdam*, p.45



marcas, como acontece, por exemplo, com as marcas de alta-costura. A ênfase dada por estas casas à sua cidade de origem tornou-se uma forma de assegurar a sua autenticidade e reputação. A percepção mais comum que a maior parte das pessoas nutre por um lugar é manipulada pela marca de forma a melhor lhe corresponder e de forma a estabelecer um diálogo atractivo com o mesmo público. Essa percepção, quando gerida por uma marca, pode tornar-se extremamente volátil e flutuante, adequando-se e reinventando-se ao ritmo da marca, mas sendo sempre apresentada ao público como algo constante e imutável, uma verdadeira essência.

Paris, vista pelos olhos da Chanel, pode corresponder a elegância e sofisticação quando falamos do perfume Chanel nº5, mas transforma-se no sinónimo de vida boémia e despreocupada quando se aplica ao perfume *Coco Mademoiselle*, criado para um público mais jovem. A cidade é a mesma, mas a ideia por detrás mudou.

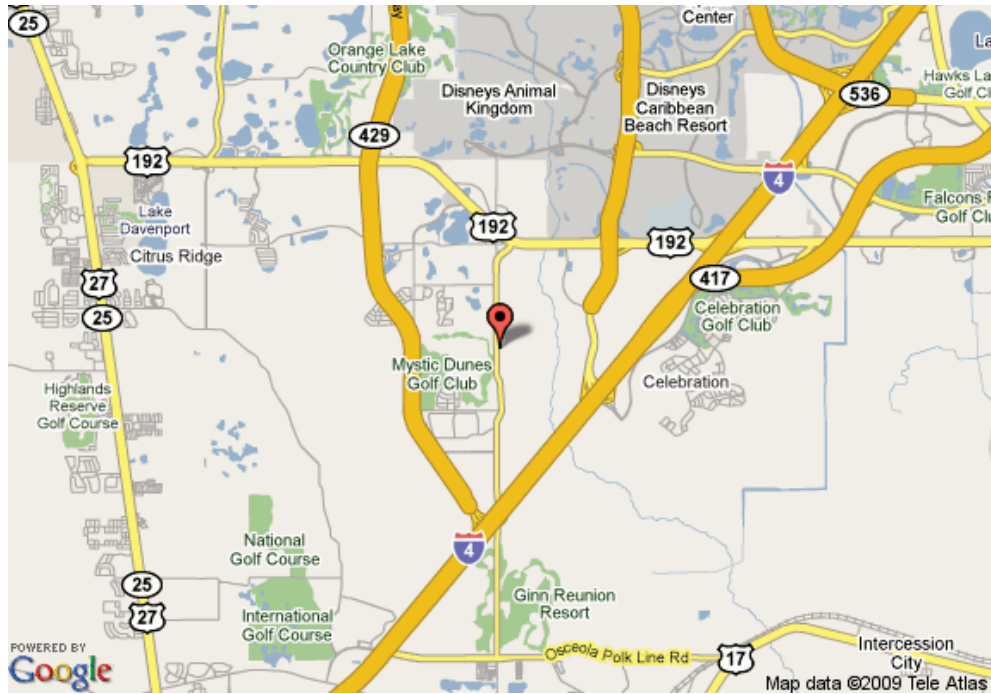
Em alguns casos, a localização geográfica da marca constitui a sua génese, constitui o argumento mais forte que conduz à sua unicidade face ao mercado competitivo. Nestes exemplos, é corrente observar uma espécie de fusão entre as duas entidades, tal como acontece muitas vezes com as marcas de água, como por exemplo a Valser e a Evian, que adoptaram os nomes das suas cidades de origem e constituem verdadeiros exportadores da região.

### A cidade de marca

As marcas têm uma capacidade inata para se expandirem. O *branding* enquanto disciplina que constrói e delimita os valores abstractos de uma entidade corporativa, transportou-se para fora do domínio comercial, chegando hoje em dia a ser aplicado a instituições, museus, hospitais, países, regiões e até mesmo pessoas: *“Branding has of course moved beyond the comercial area. We live in a world in which opera companies, orchestras, charities, universities, film companies and sport clubs are also brands”*<sup>21</sup>.

Segundo Naomi Klein, as lojas (enquanto elementos mais expostos ao público e que transmitem as ideias de uma entidade comercial) são *“The stores are only the beginning*

21 Olins, Wally – *The Brand Handbook*, p.18



Localização geográfica de Celebration, na Flórida, e fotografia de um quarteirão habitacional tipo da mesma cidade.



- *the first phase in an evolution from experiential shopping to living the fully branded experience*"<sup>22</sup>.

Naomi Klein, autora de um livro anticorporativismo intitulado *No Logo*, reforça a ideia da tendência de expansão da marca relatando um episódio ocorrido em Londres em 1997, quando a Regent Street Association se apercebeu da falta de fundos para aplicar as decorações luminosas típicas da altura natalícia. Quando o problema se tornou público, a marca Yves Saint Laurent ofereceu-se para financiar as decorações da rua, caso estas pudessem transportar o logotipo da marca de alta-costura.

O acordo foi feito mas, no momento de aplicação das decorações, os logotipos revelaram-se muito mais expressivos do que o que tinha sido previsto. A situação acabou por ser resolvida com a troca das decorações por exemplares com logotipos mais pequenos: *"The logos were eventually replaced with smaller ones, but the lesson remained: the role of the sponsor, like that of advertising in general, has a tendency to expand"*<sup>23</sup>.

A vontade da marca em se expandir e de chegar a todas as partes da nossa vida chega ao expoente quando esta consegue de facto transformar a marca em vida, como exemplifica a Disney Corporation com o desenvolvimento da cidade de Celebration, no estado norte-americano da Flórida: *"For the families who live there year-round, Disney has achieved the ultimate goal of lifestyle branding: for the brand to become life itself"*<sup>24</sup>.

Celebration corresponde à materialização tridimensional absoluta do *cocktail* de valores corporativos promovidos pela Disney. Celebra um sentido de normalidade e familiaridade que reconhecemos automaticamente no mundo Disney: valores como a virtude, a nostalgia ou o optimismo<sup>25</sup>. Procura substituir o real através da produção de uma narrativa. Neste momento, retomamos as palavras de Baudrillard quando se refere ao conceito de simulação: *"A simulação já não é a simulação de um território, de um ser referencial, de uma substância. É a geração pelos modelos de um real sem origem nem realidade:*

22 Klein, Naomi – *No Logo*, p.152

23 *Ibidem*, p.35

24 *Ibidem*, p.155

25 Klingmann, Anna – *Brandscapes: architecture in the experience economy*, p.76



*híper-real*<sup>26</sup>.

Em Celebration, o esquema urbano nostálgico e tradicionalista reflecte ideias de um espaço controlado e seguro: “Quando o real já não é o que era, a nostalgia assume todo o seu sentido”<sup>27</sup>. Um espelho dos valores corporativos da Disney que, por sua vez, vão ditar comportamentos regulamentados. Citando Klingmann: “Celebration is the themed evolution of the gated community – a privatized public utopia rescripting the content of a livable America that had supposedly existed before mass commercialization”<sup>28</sup>.

A narrativa é prevista do início ao fim: uma cidade com um perímetro bem delimitado, onde a arquitectura dos seus edifícios recria a imagem de uma vida tranquila, numa comunidade harmoniosa e onde os seus habitantes devem corresponder a determinados padrões Disney para poderem permanecer no sonho corporativo. O que significa que os comportamentos que não correspondem à filosofia da Disney Corporation não são tolerados. A pobreza, o crime, a sujidade ou o consumo de drogas são problemas sociais que conduzem à expulsão.

No entanto, uma parte deste cenário coincide com as expectativas e esperanças dos seus habitantes: um lugar que promove um sentido de comunidade, de união e de segurança, um lugar onde se encontram experiências de interacção social inexistentes no tecido urbano normal<sup>29</sup>.

Hoje em dia, estes mundos paralelos relacionados e produzidos maioritariamente por entidades comerciais constituem a resposta a um apelo proveniente da sociedade contemporânea: “... the very proliferation of themed environments betokens an emerging mode of architectural reception: serial immersion in narrative environments, itself an effect of an emerging experience economy”<sup>30</sup>.

Celebration, enquanto representação de um lugar do real e construída com base em vontades utópicas, acaba por utilizar o simbolismo ligado a um local de forma a comple-

26 Baudrillard, Jean – *Simulacros e Simulação*, p.8

27 *Ibidem*, p.14

28 Klingmann, Anna – *Brandscapes: architecture in the experience economy*, p.78

29 *Ibidem*, p.80

30 Isenstadt, Sandy – *Recurring Surfaces: architecture in the experience economy*, p.109



mentar o produto comercial, de maneira a contextualizar o seu espectáculo. Constitui uma imagem que segundo Baudrillard corresponde à “*produção desenfreada de real e de referencial, paralela e superior ao desenfreamento da produção material (...)*”<sup>31</sup>.

### ***Brandhubs***

A cidade é construída por um conjunto de agentes que veio substituir o investimento público. As entidades económicas privadas tornaram-se os principais investidores do espaço público contemporâneo e consequentemente adquiriram o papel de construtores culturais. Se por um lado a cidade é um património material e simbólico que se relaciona estreitamente com a identidade dos seus habitantes, por outro lado essa dimensão simbólica inerente nos objectos arquitectónicos que a formam são veículos eficazes de transmissão de mensagens comerciais.

Kerstin Hoeger<sup>32</sup> explica que ao reconhecerem esta potencialidade, as grandes entidades corporativas do nosso tempo procuram cada vez mais o papel de visionários urbanos e aumentar a sua influência no espaço público<sup>33</sup>. Este esforço, precedido pela proliferação de *flagship stores* tais como a Prada Epicentro ou as Niketowns, colmata na introdução dos brandhubs nos seus planos estratégicos de *marketing*.

Hoeger define o brandhub como zonas urbanas de programa misto, desenvolvidas por grandes empresas em conjunto com cidades empresariais<sup>34</sup>. São frequentemente desenhadas por *star architects* e urbanistas, e utilizadas como instrumentos de *branding* de forma a serem condutoras de mensagens corporativas no ambiente urbano e para que essas mensagens se tornem acessíveis a uma audiência cada vez mais ampla, enquanto experiência ou evento público. Hoeger explica ainda que ao epitomar imagens e estilos de vida específicos, os *brandhubs* constituem uma verdadeira espacialização dos valores

31 Baudrillard, Jean – *Simulacros e Simulação*, p.14

32 Kerstin Hoeger é professora de Arquitectura e Desenho Urbano na Universidade Norueguesa de Ciência e Tecnologia em Trondheim e arquitecta no seu atelier pessoal, Kerstin Höger Architekten, em Zurique. O seu trabalho prático centra-se em projectos de grande escala como regeneração e transformação urbana, campus corporativos, quarteirões de ciência e em planeamento de branding urbano.

33 Hoeger, Kerstin - *Brandhubs: European Strategies of Corporate Urbanism*, p.1

34 Hoeger, Kerstin - *Brandhubs, catalysts for responsive urban design*, p.125



Fotografias do quarteirão Migros Westside.

de uma ou várias marcas, através da qual essas entidades abstractas adquirem a possibilidade de corresponderem a um lugar e a se tornarem uma destinação urbana<sup>35</sup>.

O sucesso do *brandhub* depende da sua capacidade de geração de experiências e eventos memoráveis que originem dinâmicas permanentes em redor da marca ou do conjunto de marcas que forjou o complexo.

A promoção destes eventos e experiências têm como objectivo clarificar, na mente do utilizador, as ideias que caracterizam a entidade corporativa que fez o investimento. O programa do *brandhub* caracteriza-se por uma mistura de entretenimento, restauração e comércio. Estes programas encontram-se aliados a um espaço ambíguo, que deverá ser proporcionado aos habitantes da cidade enquanto espaço público, mas sem nunca o ser verdadeiramente, uma vez que será sempre regido por normas e regulamentos que foram determinadas pelo investidor.

O caso do quarteirão Migros WESTside, desenvolvido pela empresa Migros, detentora de uma ampla cadeia de supermercados na Suíça, França e Alemanha, é um bom exemplo de *brandhub*. O plano foi desenhado por Daniel Libeskind e o seu programa corresponde à tipologia de um centro de entretenimento urbano, reunindo comércio, escritórios, habitação e lugares de entretenimento e recreação. O complexo inclui-se num plano de extensão urbano desenvolvido pela cidade de Berna: o *Brünnen Development Plan*.

Desde 1972 que inúmeros projectos tinham sido propostos para a zona de Berne-Brünnen mas nenhum tinha sido aceite, até ao ano 2000, quando a cooperativa Migros Aare criou a empresa Neue Brünnen AG, encarregue de realizar o centro comercial e de lazer. Em Outono de 2005 iniciou-se o que constituiu a maior obra privada em curso na Suíça<sup>36</sup>.

O facto do projecto de planeamento ter sido encomendado ao arquitecto Daniel Libeskind denota a importância da escolha do arquitecto neste tipo de investimentos. No site oficial do Migros WESTside existe mesmo um separador onde podemos obter informações sobre a arquitectura do lugar, como se essa particularidade pudesse ser extraída

35 Hoeger, Kerstin - *Brandhubs: European Strategies of Corporate Urbanism*, p.2

36 *WESTside Bern Brünnen*. Disponível em linha: <<http://www.westside.ch/oeffnungszeiten>>





do conjunto e ser vendida como um produto autónomo. Nessa mesma secção é-nos apresentado um texto de Daniel Libeskind, em que ele exprime a sua crença no projecto e onde o seu tom se aproxima claramente do discurso publicitário:

*“There’s nothing like this anywhere else in the world. This seamless coexistence of shopping center, senior citizen’s residence, hotel and leisure facilities in harmony with nature, the new Brünnen residential superstructure and buildings in the old part of Bern close by is unique. Westside is an urban marketplace and a stimulating entertainment destination with international flair (...)”*<sup>37</sup>.

Hoeger enumera uma série de opiniões resistentes à ideia das apelidadas *brandscares* e que enfatizam o impacto negativo destes lugares no mundo real. Os *brandhubs* são frequentemente descritos como espaços temáticos baseados no simulacro, que infiltram a cidade com mediocridade, comercialismo e uma cultura de massas. Substituem o espaço do domínio público e transformam a autenticidade do lugar, a sua história e as suas características particulares, num produto.

### Os princípios arquitectónicos como alvo de *branding*

*“As architecture has always been closely linked to economics one could argue that architecture in the system of capitalism is a product, which like any other commodity promotes the expansion of profit, simultaneously servicing the increase of production but more recently also consumption”*<sup>38</sup>.

Quando os princípios arquitectónicos são transformados em alvos de *branding*, o objecto arquitectónico é tratado à imagem e semelhança de uma qualquer mercadoria – é importante pensar estrategicamente no seu pacote, dar-lhe um apelido, controlar a sua família estilística e até mesmo conferir-lhe características especiais e únicas: *“Contemporary architecture shows evidence of four formal traits: packaging, style, special features, and brand names, all of which can be manipulated to establish an identifiable position for*

37 WESTside Bern Brünnen. Disponível em linha: <<http://www.westside.ch/oeffnungszeiten>>

38 Klingmann, Anna – *Capitalism and Schizophrenia in the production of urban landscape*, p.113



O parque de estacionamento 1111 Lincoln Road e a analogia à sua geometria sugerida no logotipo.

*a product within the market place*<sup>39</sup>.

Neste processo, uma das características arquitectónicas mais expressivas é “isolada” de forma a que se possa construir uma narrativa à volta dessa qualidade, que vai guiar a narrativa promocional dedicada ao edifício. Por exemplo, no caso da Casa da Música de Koolhaas, a geometria original do volume e a espacialidade angular dos seus interiores tornou-se a *special feature* que alimentou a atenção mediática prestada ao edifício. Essa *special feature* multiplica-se também no *marchandizing* vendido na loja oficial, que dá a todos os visitantes e frequentadores a possibilidade de transportarem no bolso uma miniatura da Casa da Música e guardar para sempre as sensações suscitadas pela sua geometria apocalíptica.

A identificação desse princípio arquitectónico, que irá adquirir o estatuto de *special feature*, é uma tarefa cada vez mais complexa e que gera parcerias cada vez mais frequentes entre arquitectos e consultores de *branding*. O processo acaba por se aproximar das variantes aplicadas aos bens de consumo em geral, pelos mesmos motivos, o reconhecimento e uma atracção particular a determinado objecto: “*Marketers need to move consumers from a recognition of generic need to decision to buy a particular brand and model. They have to aim their products toward an identifiable segment by reinforcing qualities appealing to it. A third of product failures is attributed to failure to target them correctly*”<sup>40</sup>.

A boa gestão e promoção dessa qualidade podem conduzir a uma mediatização espontânea do edifício. É por essa razão que as narrativas sedutoras descritivas de arquitectura começaram a ser deixadas a cargo de agências de *branding*. Parte deste fenómeno deve-se à popularidade e eficácia reconhecida dos próprios processos de *branding*. Os investidores estão mais conscientes de que um discurso polido que tenha como objectivo apresentar ao público, a essência ou a verdadeira identidade que permeia o edifício, pode ser um investimento determinante.

Herzog & de Meuron conceberam um parque de estacionamento inaugurado em 2010, situado num lote da mediática Lincoln Road em Miami que constitui um exemplo bastante demonstrativo de como os princípios arquitectónicos podem constituir o núcleo

39 Kieran, Stephen – *The Architecture of Plenty- Theory and Design in the Marketing Age*, p.107

40 *Ibidem*, p.106



Fotografia do edifício 1111 a ser utilizado para a sua função primária e fotografia de um evento completamente atípico realizado no mesmo espaço.

central das estratégias de branding aplicadas ao edifício.

Um vídeo documentário<sup>41</sup> sobre a estrutura foi cuidadosamente elaborado por Elizabeth Priore, especialista em promoção e *marketing*.

Apesar de ser descrito como um documentário sobre o 1111 (nome dado ao edifício que corresponde igualmente ao seu logotipo) ou como uma entrevista a Robert Wennett, o verdadeiro objectivo do vídeo passa por promover o sentido comercial original do edifício à medida que descrevem a infinita lista de possíveis actividades que podem inesperadamente acontecer num simples parque de estacionamento. O discurso do proprietário durante o vídeo procura catalogar todas as características do edifício que distorcem toda a noção ortodoxa de parque de estacionamento. Isso deve-se em parte aos aspectos formais do edifício mas a grande razão para essa distorção causar tanto alvoroço tem que ver com todas as interpretações especiais que Wennett nos apresenta.

O discurso do proprietário no vídeo promocional tornou o edifício num autêntico condensador de special features, que se desenrolam desde o nome sintético e marcante (1111) até à reinterpretação da função. O que seria um contentor de automóveis, passou quase a ser um expositor de automóveis. Um lugar de luxo, para estacionar o carro num lugar com vista para a cidade.

Os minutos decorrem e quando retomamos a noção do tempo, percebemos que o parque de estacionamento, na realidade, não é só um parque de estacionamento mas também um centro de fitness, um salão de cerimónias, uma habitação e muito mais. O mais surpreendente é que consegue ser isso tudo ao mesmo tempo e o deslumbramento é total.

Ao analisar o processo, torna-se difícil compreender o que é intenção e o que é colagem, onde é que acaba a narrativa abstracta e que pretende ilustrar uma marca para dar lugar ao gesto arquitectónico.

<sup>41</sup>Vídeo: *1111 Lincoln Road by Herzog & de Meuron*. Disponível na internet: <URL: <http://www.dezeen.com/2012/11/27/movie-1111-lincoln-road-by-herzog-de-meuron/>>



### O branding de arquitectura não comercial

No artigo *Welcome to the Experience Economy*, publicado em 1998 na revista *Harvard Business Review*, os economistas Joseph Pine II e James Gilmore explicavam que, à imagem dos produtos e dos serviços, hoje em dia, também as experiências se tornaram coisas passíveis de serem comercializadas. O artigo referia que as experiências se distinguem de todos os outros produtos anteriormente comercializados pois têm a capacidade de despoletar uma reacção emotiva, física e intelectual no indivíduo. Enfatizavam ainda o carácter único destes produtos, uma vez que cada indivíduo irá reagir de diferente maneira à encenação do evento<sup>42</sup>.

Apesar dos argumentos construídos no artigo terem procurado referir-se a uma dimensão comercial, a verdade é que a estratégia apresentada é cada vez mais aplicada fora dos limites comerciais, ou seja, é utilizada por instituições, hospitais, museus, fundações, escolas, universidades ou até mesmo organizações humanitárias.

Quando aplicado à arquitectura, o cenário da *Experience Economy* vai dar aso à produção de formas arquitectónicas cada vez mais extravagantes- um tipo de linguagem não tão óbvio para edifícios que têm por objectivo servir entidades fora da dimensão comercial e que, regra geral, constituem emblemas de valores da instituição tais como a seriedade, o rigor ou a credibilidade.

Se é banal uma marca possua diversas *flagship stores* onde procura encapsular a experiência comercial que lhe corresponde, é menos usual (mas cada vez mais frequente) apercebermo-nos que diversas instituições não comerciais construíram *flagship buildings*, desenvolveram uma linguagem gráfica comunicativa (logótipos, *slogans*, etc.) ou encontraram mesmo financiamento para as suas actividades através de parcerias com entidades privadas e as grandes corporações.

É deste género de acordos que nasceu, por exemplo, a biblioteca de Seattle desenhada por Rem Koolhaas onde o arquitecto propõe um edifício híbrido que procura colocar em interacção a alta cultura e o consumo de massas.

O edifício caracteriza-se por um tipo de gestão público-privada sendo que a biblioteca

42 Pine II, Joseph, Gilmore, James – *Welcome to the experience economy*, p.97, 98, 99



Fotografia aérea do Rolex Learning Center e o espaço de recepção, com um dos relógios Rolex que se espalham pelo interior.



funciona tomando em conta as preferências e opiniões da comunidade, ao mesmo tempo que é patrocinada por grandes corporações de comunicações. A procura de Koolhaas pela absorção e distorção do genérico através da alta-cultura é reforçada pela opção de colocar o programa do centro-comercial no centro da experiência.

A Escola Politécnica Federal de Lausana constitui também um bom exemplo de uma entidade não comercial que utiliza a arquitectura de forma a gerar experiências inovadoras que descrevem narrativas que se relacionam com o rigor, o progresso e a evolução tecnológica. O plano de expansão do seu campus à beira do lago Léman, aposta cada vez mais na produção de edifícios com linhas arquitectónicas marcantes, contratando arquitectos de destaque a nível global. A encomenda de arquitectos com um certo tipo de mediatismo, funciona automaticamente como uma estratégia de exportação dos valores da escola.

A arquitectura é utilizada como património simbólico da instituição que, no caso da Escola Politécnica de Lausana, recebe inúmeros patrocínios de empresas locais. Este tipo de patronato traz benefícios tanto para a instituição, que vê as suas iniciativas serem levadas a cabo devido ao financiamento proveniente dessas entidades, como para a marca patrocinadora, que associa o seu nome e a sua identidade corporativa aos bons valores preservados e projectados pela instituição.

Não é por acaso que o centro de aprendizagem, inaugurado em 2009 no campus da escola, foi apelidado de Rolex Learning Center. A empresa foi uma das entidades comerciais que tornaram possível a construção do edifício e que ofereceu a maior fatia do dinheiro necessário para a sua construção<sup>43</sup>. Em troca, o seu nome gozou de uma enorme visibilidade e tornou-se parte do ritual do dia-a-dia da escola, reconhecida pelo rigor do seu ensino e pela qualidade das pessoas que forma.

Este processo equivale à construção de laços invisíveis entre a empresa e a instituição, uma troca de poderes e influências que resultam na geração de valor-extra a cada uma das organizações - os bons valores da primeira fundem-se aos bons valores da segunda.

A audiência é no entanto cada vez mais crítica e no caso da EPFL, os comentários insat-

<sup>43</sup> *Rolex a payé 33 millions pour apposer son nom au Learning Center.* 24Heures (artigo disponível em linha).



isfeitos por parte dos alunos foram amplos. Gera-se uma ideia de que a instituição de ensino está a ser comprada pela empresa ou que o plano das disciplinas se vai moldar às necessidades dessas entidades. De mãos dadas com a questão política vem a ideia de que dinheiro investido na construção de um edifício em que a funcionalidade e optimização são questionáveis, teria sido melhor aplicado em bolsas de estudo para apoiar os alunos.



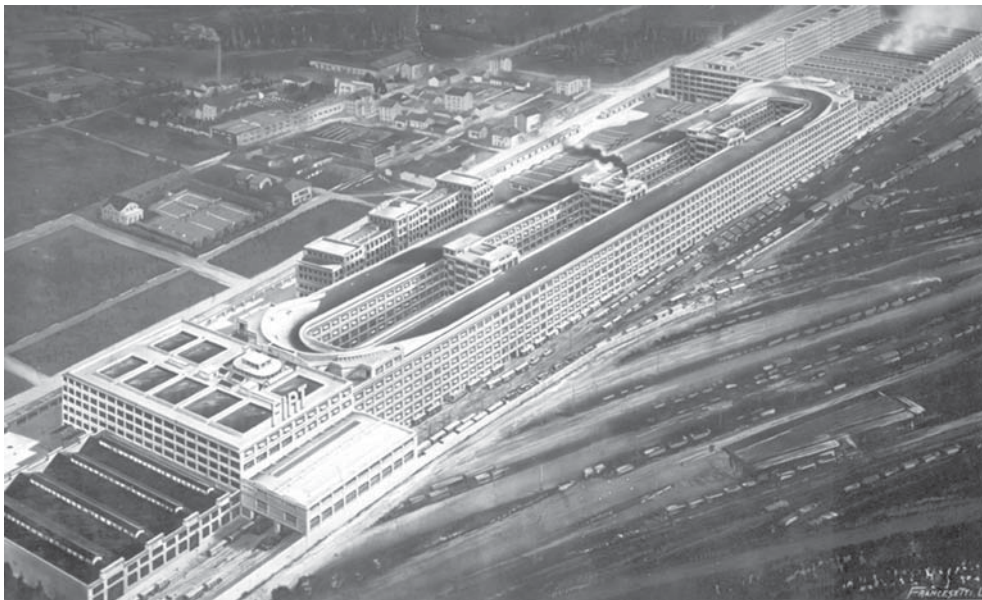
## [2] A DIMENSÃO CORPORATIVA

### [2.1] “Arquitectura Corporativa”

A arquitectura foi sempre utilizada como uma ferramenta para exprimir poder. Esta asserção pode ser feita, de maneira generalista, se pensarmos em todos os monumentos da História e na sua dimensão simbólica: as pirâmides, as grandes muralhas ou os castelos. Os governos que pretendam fomentar um forte sentido de identidade, procuram erguer um legado patrimonial que se inspira da coerência dos ideais governativos: *“O poder da arquitectura de organizar o espaço em que vivemos e dar expressão aos nossos valores é um motor para a formação de uma identidade cultural e nacional”*<sup>1</sup>.

Na viragem do século XX e com a implementação de um sistema industrial de produção, estabeleceu-se um laço de ligação entre a prática arquitectónica e o modelo económico vigente. O desenvolvimento dos sistemas de produção fez com que o houvesse uma vontade de afirmar este novo poder. A Era da máquina fomentou a celebração da racionalização e para o Homem moderno, o quotidiano devia estabelecer um acordo com

<sup>1</sup> Carvalho, Mário – [editorial] *Abrir os olhos*, p.3



Edifício Lingotto da Fiat, vista aérea da pista de aceleração.

a mecânica fabril, o que por sua vez, conduziria a um estado social mais igualitário.

Na arquitectura, Le Corbusier promovia a modernidade realçando os princípios estéticos que derivavam da lógica industrial. A ideia de base da *Maison Citrohan* era uma forma de materializar a estética industrial e de absorver os métodos de produção repetitivos que tinham sido implementados com sucesso por Henry Ford, na produção do Modelo T<sup>2</sup>. Era uma arquitectura homogénea que queria ser vista como uma manifestação da época, numa realidade económica onde a oferta era escassa em relação à procura.

Ao contrário da homogeneidade que era procurada em outros programas, a fábrica constituía o ícone que cristalizava a implementação da lógica industrial aplicada ao processo arquitectónico: a solução arquitectónica devia ser a mais racional possível para o problema apresentado. Alguns exemplos paradigmáticos são, por exemplo, a AEG desenhada por Peter Behrens em Berlim (1908-1909), a fábrica da Fagus da autoria de Walter Gropius em Alfeld na der Leine (1910-1911), o edifício Lingotto da Fiat, desenhado por Mattè Trucco (1916-1923).ou a fábrica Van Nelle desenhada por Johannes Brinckmann e Leendert van der Vlugt em Roterdão (1927-1929).

Os edificios referidos constituem exemplos onde a qualidade funcional da arquitectura ocupa a posição central do processo arquitectónico, no entanto, a dimensão simbólica também emana de formas que denotam uma certa preocupação estética associada à celebração da máquina. Os resultados constituíam uma motivação que conduzia as empresas a construir edificios que eram gerados e inspirados dos valores de progresso e desenvolvimento da época.

A utilização de metáforas espaciais eram frequentes e procuravam não só comunicar a função mas também os valores comerciais da indústria. No edifício Lingotto da Fiat, a pista de aceleração que ocupa toda a cobertura do edifício, comunica os valores intangíveis da empresa tais como a dinâmica ou o poder de aceleração das viaturas aí produzidas.

As qualidades metafóricas e distintivas tornaram-se mais relevantes para a produção arquitectónica quando a homogeneidade criada pelo sistema de produção-em-série se

<sup>2</sup> Kieran, Stephen – *The Architecture of Plenty: Theory and Design in the Marketing Age*, p.105





revelou pouco rentável. Após a segunda Guerra Mundial era já evidente que a produção era superior às necessidades da população e problemas relacionados com a abundância e as suas semelhanças entre produtos, começaram a surgir.

Com o modelo económico de standardização obsoleto, o sistema de produção, a sua funcionalidade e eficiência, tornaram-se preocupações de menor dimensão pois o momento do grande arranque já tinha passado.

O novo panorama económico colocava o consumidor no centro das atenções. Num contexto em que a oferta se tornou superior à procura, os consumidores têm de decidir comprar um determinado produto entre um leque de oferta cada vez mais amplo.

As estratégias comerciais focam-se na interpretação dos desejos e necessidades, a produção não se destina mais a um mercado como uma entidade global e uniforme mas sim, a um mercado flutuante e não estático. É verificada uma segmentação que gera o aparecimento de pequenos nichos, dotados das suas próprias exigências e desejos. O *branding*, ou seja, a gestão da marca, procura moldar as entidades corporativas e, por consequência, os seus produtos, de forma a comunicar com esses nichos complexos e variados. Neste processo, uma grande importância é atribuída às qualidades abstractas da marca e uma grande atenção é prestada à geração das suas imagens corporativas. Neste contexto, as formas singulares e as funções originais constituem valor acrescentado e permitem o estabelecimento de um mercado aberto à proliferação de produtos e que libertam o poder de escolha.

Stephen Kieran refere que no que diz respeito à arquitectura, a variedade de formas e abordagens que se observaram após a segunda Guerra Mundial, tinham que ver com aquilo que os clientes procuravam num edifício: uma arquitectura única e não universal que pode ser conseguida através de duas maneiras, a especificidade da imagem ou a especificidade da função<sup>3</sup>.

O desejo de um imaginário único constitui a fonte da diversidade arquitectónica e também o motivo que guiou a força criativa que, nos anos 20, despoletou em Nova Iorque uma guerra estilística entre corporações que tinha como pretexto a construção do arra-

<sup>3</sup> Kieran, Stephen – *The Architecture of Plenty: Theory and Design in the Marketing Age*, p.107



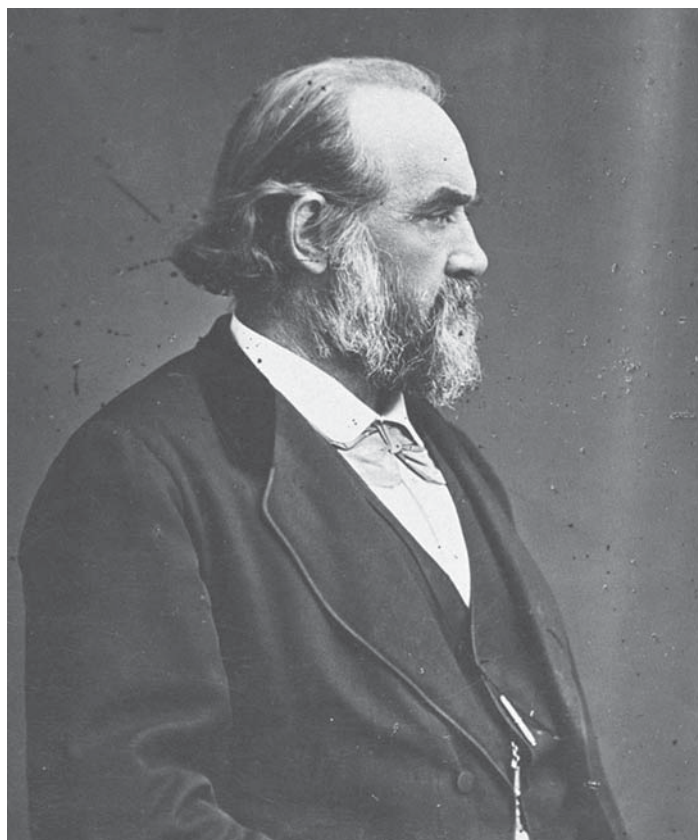
nha-céus mais mediático e carismático.

No que diz respeito a grandes entidades corporativas, há muito tempo que utilizam a produção arquitectónica para materializar os seus programas corporativos e moldar a aparência de lugares e regiões. Este tipo de arquitectura procura servir como símbolo visual de forma a exprimir uma certa cultura e personalidade corporativa e constitui um fenómeno mais expressivo após a segunda Guerra Mundial.

Segundo Klingmann: *“Corporate architecture (...) conveys a firm’s core ideas and belief systems by simultaneously providing a symbolic dimension, an emotional experience, and an organizational structure that help strengthen corporate values on a perceptual level”*<sup>4</sup>.

É sobre este mundo que o próximo capítulo do trabalho se vai debruçar. Através da selecção de cinco exemplos dispostos numa sequência cronológica, vão ser procuradas as pistas que nos falam de uma arquitectura que procura veicular os valores de uma empresa. A amplitude temporal estabelece-se desde o final do século XIX até ao momento presente, de forma a realçar a intemporalidade deste tipo de estratégias e os pontos de ligação entre os modelos económicos vigentes e a produção arquitectónica.

<sup>4</sup> Klingmann, Anna – *Brandscapes: architecture in the experience economy*, p.259



Retrato de Jean-Baptiste-André Godin.

## [2.2]O Familistério de Guise

### Godin, da escola socialista ao Familistério de Guise

Jean-Baptiste-André Godin nasceu em Esquehéries em França. Proveniente de uma família humilde, o seu pai era artesão de serralharia.

J.-B. A. Godin foi aprendiz na oficina de serralharia do seu pai desde muito cedo, ajudando simultaneamente a sua família no trabalho do campo. Após o horário de trabalho sobrecarregado de dez horas diárias, Godin dedicou-se a extensas leituras, frequentou aulas nocturnas.

No final da sua aprendizagem, Godin e seu primo mais velho Jacques-Nicolas Moret, iniciam uma viagem pela França, o que lhes permitiu observar as condições laborais e sociais miseráveis da época. Esta viagem proporcionou aos dois jovens um panorama geral da condição social dos operários em França e fê-los reflectir sobre a questão social. O espírito crítico que Godin desenvolveu nesta altura tornou-se uma característica constante em toda a sua vida: *“Les deux jeunes gens discutaient fréquemment politique et religion sur les grandes routes et Godin prenait, dans ces conversations, l’habitude de la*



*critique*”<sup>1</sup>.

De regresso a Esquehéries, J.-B. A. Godin dedicou-se à sua actividade profissional e especializou-se na produção de aparelhos de aquecimento. A curiosidade pela pesquisa em geral acabaram por dar frutos quando descobriu as vantagens de substituir a comum chapa metálica utilizada na fabricação de fornos, por ferro fundido. É com esta descoberta que iniciou uma vida de sucesso e fortuna como empresário industrial.

Em 1842 montou finalmente a sua oficina própria, ainda em Esquehéries, um momento que coincide com a publicação no jornal *Le Gouetteur de Saint-Quentin*, de um artigo que resume os princípios da doutrina de Charles Fourier, *Organisation du progrès et du bonheur pour tous dans la commune nouvelle, le Phalanstère*<sup>2</sup>. Até este momento, a Escola Falansteriana era totalmente desconhecida para Godin.

A identificação com as teorias fourierista foi imediata e Godin tornou-se um fervoroso seguidor da nova doutrina, tornando-se desde logo assinante do novo jornal da Escola Fourierista *La Phalange*.

Em 1846, Godin mudou a sua indústria para Guise, instalando-a nos terrenos ao lado do rio Oise e, ano após ano, o complexo continuou a expandir-se em tamanho.

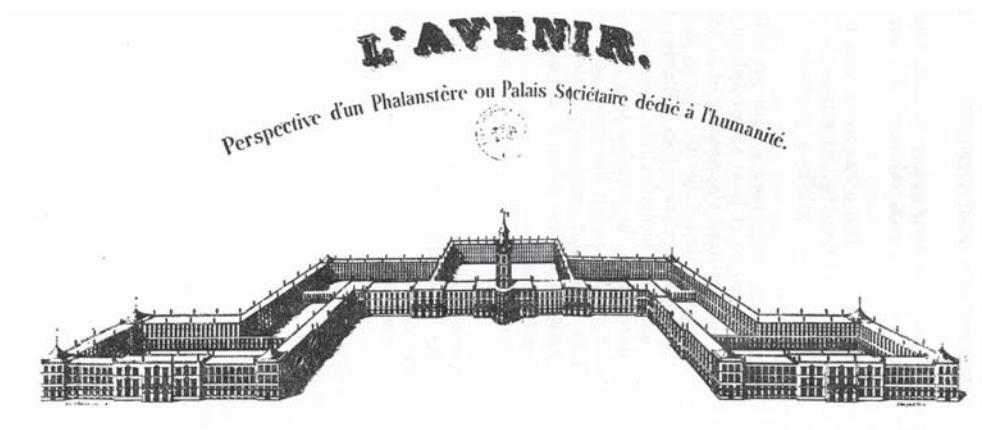
Passaram dez anos até J.- B. A. Godin colocar em marcha a construção do Familistério. Durante o período compreendido entre tomar conhecimento da obra de Fourier (1842) e começar a erguer o Familistério (1856), Godin dedicou-se à causa socialista apoiando a Escola Societária através de donativos e da propaganda que ele próprio fazia. Ainda que as sucessivas tentativas da Escola tenham falhado, Godin esteve sempre envolvido nas experiências unitárias.

Confrontado com o insucesso das experiências da Escola Societária, Godin compreendeu que, para ver os seus ideais tornados realidade, a iniciativa teria de partir dele próprio.

Em Maio de 1856, J.-B. A. Godin iniciou os preparativos para a construção do Familistério de Guise, uma obra de menor envergadura que as anteriores experiências, mas gerada

1 Dunand, Léon – *Le Familistère de Guise*, p.11

2 *Ibidem*, p.12



Ideia para o Falanstério segundo Victor Considérant (1834).



com precaução e cuidado: *“C’est aussi, il faut en convenir, beaucoup moins grandiose que le Phalanstère de Fourier, que les colonies américaines et que celles d’Owen, de Cabet, de Considérant, mais c’est plus pratique!...”*<sup>3</sup>.

Assim, em 1858, Godin torna-se proprietário dos terrenos no qual irá construir o seu Palácio Social, o Clos Dauphin. Partindo do exemplo do Falanstério de Charles Fourier, Godin vai rever a solução com um olhar crítico e por fim retém apenas a estrutura palaciana sugerida por Fourier. O Palácio Social de Guise foi criado exclusivamente para os operários da oficina Godin e a preocupação primordial era proporcionar às famílias as condições de vida às quais a sua classe social não tinha acesso: *“...peu enclin à proposer un mode de vie totalement fouriériste à ses ouvriers, il retient surtout du phalanstère l’image d’un palais – image esthétiquement et socialement séduisante pour qui cherche à mettre «les équivalents de la richesse» à la portée de ses ouvriers – mais en rejette la structure au nom des exigences de la réalité, réalité définie ici par une double limite financière et morale”*<sup>4</sup>.

No livro que escreveu em 1871, *Solutions Sociales*, Godin enuncia as razões que o levaram a fundar o Familistério. São várias a vezes que o autor coloca ênfase nas capacidades transformativas da arquitectura, referindo repetidamente que uma habitação confortável e provida de todos os recursos, confere tranquilidade e paz à vida das pessoas, proporcionando uma situação ideal para combater a ignorância e a pobreza. Uma reforma na arquitectura da habitação iria, por sua vez, gerar um aumento da produtividade da indústria pois os operários trabalhariam com prazer<sup>5</sup>.

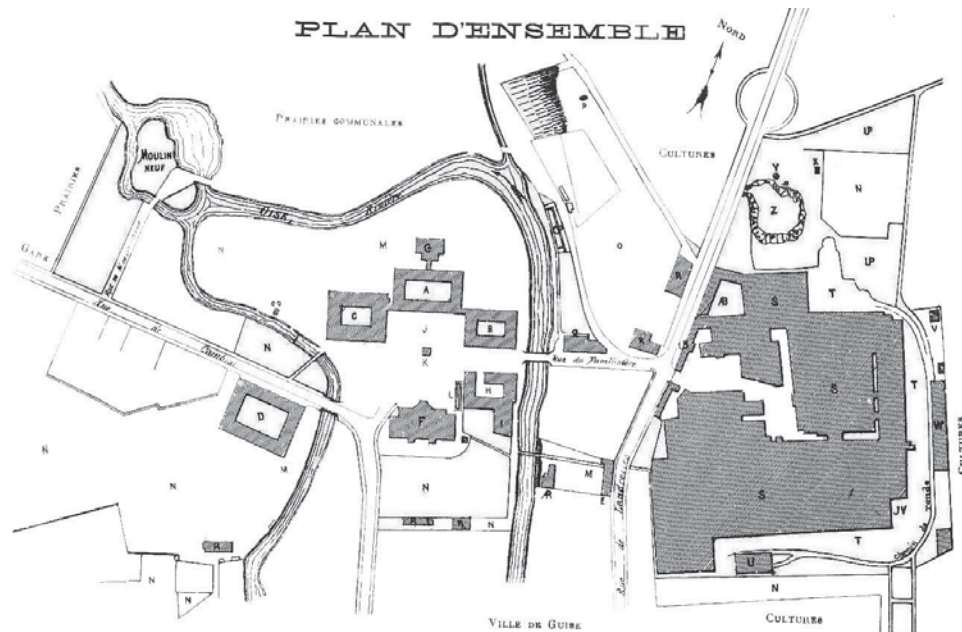
Durante o processo que iniciou a construção do Familistério, Godin tomou conhecimento da iniciativa de MM. Calland e Lenoir de construir um Palácio Social cujas características em muito se assemelhavam às intenções do industrial de Guise. Desde logo, Godin entra em contacto com a dupla de arquitectos, solicitando conselhos e ajuda para a sua própria iniciativa<sup>6</sup>.

3 Dunand, Léon – *Le Familistère de Guise*, p.28

4 *Le familistère de Guise ou les équivalents de la richesse*, p.28

5 Dunand, Léon – *Le Familistère de Guise*, p.25

6 *Ibidem*, p.27



#### LÉGENDE DU PLAN D'ENSEMBLE

- |   |   |
|---|---|
| <p>1862 A Familistère central (cour vitrée) contenant les magasins de consommation, épicerie, étoffes, ameublement, les bureaux de l'économat et de l'habitation (rez-de-chaussée). Caves de la réserve.</p> <p>1859 B Aile gauche (cour vitrée) contenant la bibliothèque au rez-de-chaussée.</p> <p>1877 C Aile droite (cour vitrée) contenant le magasin des combustibles (caves). Salle du conseil au 2<sup>e</sup> étage.</p> <p>OD Dépôt de pétrole.</p> <p>1883 D Familistère dit de Cambrai (cour non vitrée) avec jet d'eau et pelouses.</p> <p>1882 E Familistère dit de Landrecies.</p> <p>1869 F Théâtre et Ecoles maternelles et primaires.</p> <p>1862 G Nourricerie et Pouponnat.</p> <p>1865 H Alimentation, Buvette, Boulangerie, Casino, Salle d'escrime.</p> <p>I Porcherie et Basse-Cour.</p> <p>J Place du familistère et Square.</p> <p>1889 K Statue de M. Godin.</p> <p>L Jeu de boules.</p> <p>M Parcs.</p> <p>N Potagers.</p> | <p>1856 O Jardin d'agrément, Fontaines, Statues, Kiosques, et arbres fruitiers.</p> <p>1889</p> <p>1871 P Mausolée de M. Godin.</p> <p>Q Buanderies, Bains, Piscine.</p> <p>AR Salle de Gymnastique.</p> <p>R Maisons d'habitation diverses appartenant à la Société.</p> <p>1846 S Usines et Magasins de production.</p> <p>UB Bureaux.</p> <p>T Dépôts de fonte.</p> <p>JV Dépôts des bois.</p> <p>U Grange à paille pour emballage.</p> <p>W Hangar à sable.</p> <p>V Réfrigérant des eaux de condensation.</p> <p>AB Ecuries.</p> <p>Z Carrières calcaires.</p> <p>Y Four à chaux.</p> <p>1877 X Puits artésien, profondeur 266 mètres.</p> <p>UP Séchage du sable à l'air libre.</p> <p>2 Fosses à fumier.</p> |
|---|---|

Implantação geral do Familistério.

Deste modo, apesar das inúmeras referências para a construção do Familistério (tais como o falanstério ou o Palácio das Famílias de Calland e Lenoir) Godin acaba por ser o único autor do imenso complexo, executando todos os desenhos técnicos para a sua construção. Ainda que Godin tenha levado a cabo um desenho consequente do seu próprio olhar crítico, o resultado construído inspira semelhanças com o falanstério descrito por Victor Considérant: *“Il s’inspire sûrement du Phalanstère que Victor Considérant avait décrit et même dessiné dans son livre Destinée Sociale. Même allure architecturale des bâtiments, distribution des locaux souvent semblable, même préoccupation de confort et d’utilité pour le bien de la collectivité, même soin de réaliser des économies!”*<sup>7</sup>.

Quando J.-B.A. Godin morreu a 15 de Janeiro de 1888, as bases para que o Familistério de Guise tivesse uma continuidade estavam criadas. No seu testamento doou toda a sua fortuna aos seus operários e foi nestes termos que se formou a Sociedade do Familistério, propriedade da colectividade.

### O Familistério de Guise

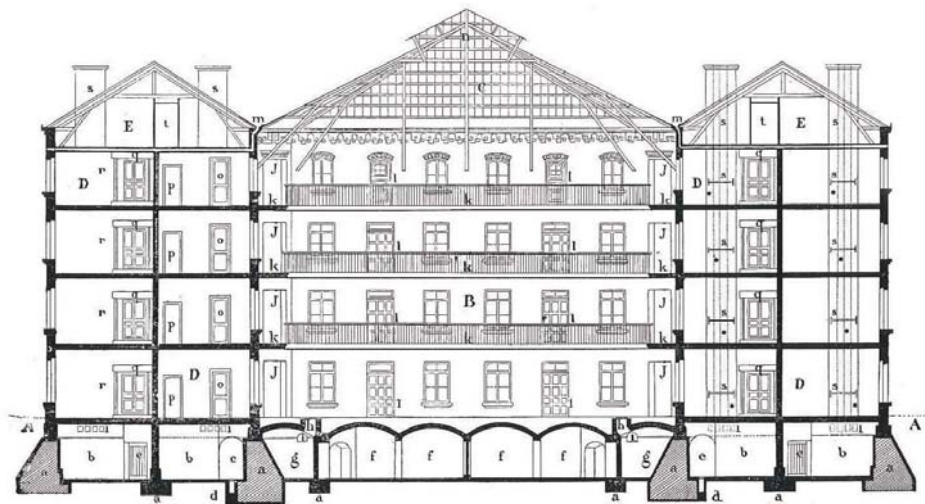
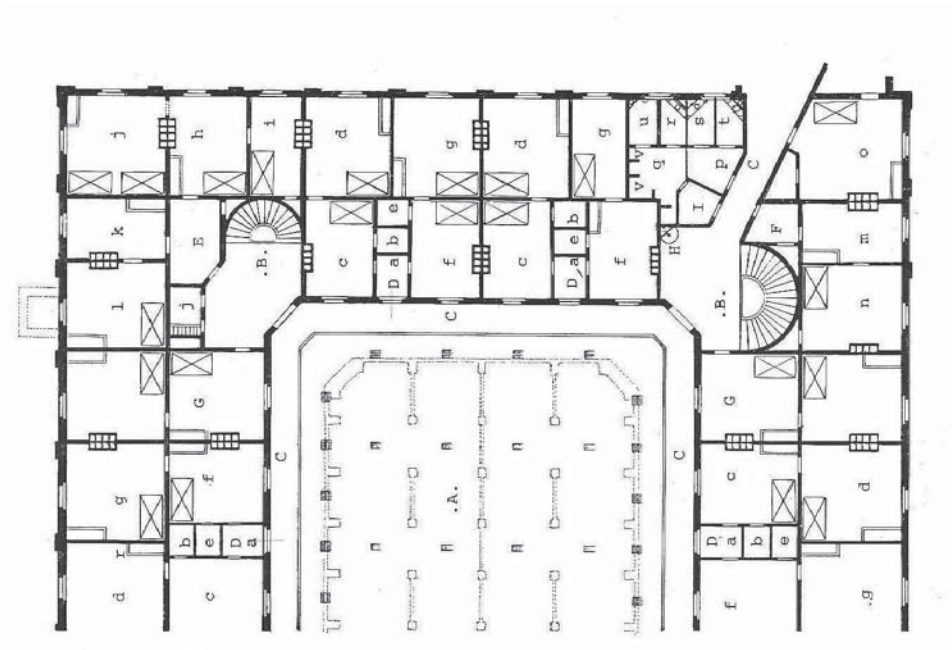
O Familistério de Godin é um complexo industrial e habitacional construído nas margens do Rio Oise, em Guise, no departamento de Aisne em França. A totalidade da propriedade ocupa uma área de aproximadamente vinte hectares de terreno<sup>8</sup>.

A Nordeste situa-se o sector industrial onde se concentram as oficinas e as fábricas, que ocupam dez hectares e meio da totalidade do terreno. Este sector encontra-se à direita do Rio Oise. Entre os dois braços do mesmo rio, numa espécie de ilha, situam-se os programas de carácter social, as habitações, as escolas e os serviços em geral. Este sector divide-se em cinco tipos de edifícios. O programa destinado ao alojamento das famílias ocupa os três edifícios principais, cuja posição espacial se assemelha a uma estrutura palatinal.

Em *Solutions Sociales* Godin descreve detalhadamente as características do complexo: *“L’édifice des trois parallélogrammes dont le Palais se compose renferme trois cours intérieures, autour desquelles s’élèvent le rez-de-chaussée et trois étages.*

<sup>7</sup> Dunand, Léon – *Le Familistère de Guise*, p.28

<sup>8</sup> Paquot, Thierry, [et al.] - *Le familistère Godin à Guise, Habiter l’Utopie: Penser l’Espace*, p.107



Planta parcial e corte do Familistério.

*Le rectangle central a 65 mètres de façade et 40 mètres de profondeur; sa cour intérieur a 45 mètres de long et 20 mètres de large; les deux autres rectangles, formant les ailes du Palais, sont en avant du premier, de manière à former une place devant la partie centrale. L'aile gauche a 50 mètres de façade et 38 mètres de profondeur, sa cour intérieure a 18 mètres de largeur et 30 de longueur; l'aile droite, 54 mètres de façade et la même largeur que l'aile gauche. Le développement total du Palais est de 450 mètres.*

*Les cours sont pavées d'un ciment dur et uni comme l'asphalte. Dix passages, au rez-de-chaussée, servent de communications entre les cours intérieures, la place centrale extérieure, la rue et les jardins; ces passages donnent accès en même temps aux escaliers. Ces escaliers sont placés dans les angles des parallélogrammes; ils conduisent aux galeries qui, à chaque étage, servent de communications entre les logements. Des corridors, allant d'une galerie à l'autre, font communiquer entre elles les trois cours intérieures et permettent la circulation générale de la population dans toute l'étendue du Palais”<sup>9</sup>.*

A unidade geral do plano foi sempre uma preocupação acesa para Godin que, através do desenho palaciano que executou, conseguiu conferir ao Familistério uma distinção evidente do restante espaço urbano da vila de Guise<sup>10</sup>.

No momento em que foi necessário aumentar a quantidade de apartamentos para alojar toda a população operária das fábricas Godin, foram construídos dois outros edifícios que, por força da localização original do complexo, tiveram de ser posicionados periféricamente ao núcleo primário da habitação unitária. Um quarto edifício de habitação foi construído a Oeste da propriedade, na rua André Godin, e um quinto edifício ergue-se em face das fábricas Godin na rua Sadi-Carnot<sup>11</sup>.

A fábrica, situada a Este do Familistério, desenvolveu-se à volta do primeiro edifício aí estabelecido em 1846<sup>12</sup>. Foi neste terreno que o complexo fabril se expandiu até ocupar uma extensão correspondente a seis hectares. A produção da indústria Godin constituiu uma verdadeira força motriz para o desenrolar da experiência socialista. O lucro gerado

9 Godin, J.-B.-A. - *Solutions Sociales*, p.443 e 444

10 *Ibidem*, p.89

11 Dunand, Léon- *Le Familistère de Guise*, p.90

12 Paquot, Thierry, [et al.] - *Le familistère Godin à Guise, Habiter l'Utopie: Penser l'Espace*, p.108

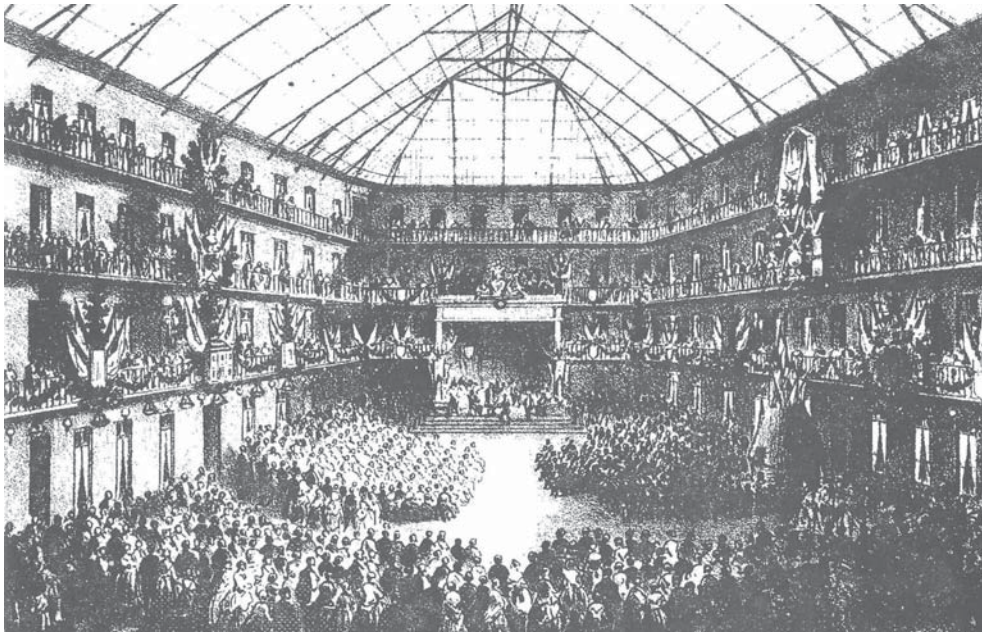


Ilustração da primeira festa do trabalho no Familistério (1867) e fotografia da inauguração do monumento a Jean-Baptiste-André Godin (1889).

foi a base e a fonte da riqueza com que J.-B. A. Godin realizou o Familistério<sup>13</sup>.

Em 1856 é feito um arranjo exterior em frente à fábrica de produção: um jardim de repouso que deveria servir ao descanso dos operários. Este jardim estava ricamente decorado com estátuas e fontes, um quiosque, zonas relvadas e floridas e árvores de fruto. Neste jardim que foi construído o mausoléu de J.-B. A. Godin e, mais tarde, o de sua segunda esposa, Maria Monet<sup>14</sup>.

O pavilhão da ala esquerda, construído entre 1859 e 1860, possuía um total de cento e dezanove apartamentos. Aquando da sua destruição, consequente de um bombardeamento durante a primeira Grande Guerra, M. Colin resolveu reconstruir o edifício com base dos desenhos rigorosos originais. No entanto, adicionou elementos ou materialidades novas que deveriam reflectir a prosperidade e o desenvolvimento da indústria Godin, tais como varandas, cobertura com mansardas e telhas envernizadas e uma estrutura de ferro para a cobertura envidraçada, que substituiu a estrutura original feita com madeira<sup>15</sup>.

O pavilhão central, construído entre 1862 e 1865, corresponde ao maior edifício do complexo e alberga trezentos e cinquenta apartamentos. O pátio central coberto corresponde ao lugar mais visual do Familistério. Era neste espaço central e representativo que tinha lugar todas as festas, cerimónias ou mesmo os rituais mais banais das actividades quotidianas que faziam parte da vida da comunidade. O pátio central era o ponto onde se reuniam os filhos dos operários, em idade escolar, para se dirigirem em conjunto para a escola. Este simples ritual incutia na comunidade um sentido de responsabilidade. Corresponhia indirectamente a um mecanismo de moralização: uma criança suja ou mal-arranjada destacar-se-ia e seria um problema no espectáculo geral do quotidiano<sup>16</sup>. Os pátios interiores cobertos foram um elemento “herdado” do desenho do Palácio Social de Victor Caland<sup>17</sup>.

13 Paquot, Thierry, [et al.] - *Le familistère Godin à Guise, Habiter l'Utopie: Penser l'Espace*, p.108

14 *Ibidem*, p.108

15 *Ibidem*, p.115

16 *Ibidem*, p.30

17 *Ibidem*, p.27





O pavilhão da ala direita foi construído em último lugar entre 1877 e 1879. Foi neste edifício que habitou o administrador-gerente, J.-B. A. Godin, num apartamento com um desenho particular em relação à tipologia habitual. Este apartamento estava distribuído em dois andares, continha seis espaços diferentes e voltava-se para a Praça do Familistério<sup>18</sup>.

O infantário e a creche foram construídos em 1862, ao mesmo tempo que o pavilhão central. O edifício foi também destruído durante a primeira Grande Guerra mas, ao contrário do pavilhão da ala esquerda, não foi reconstruído, passando a ocupar uma parte do edifício escolar do Familistério<sup>19</sup>.

Em 1865 foi construído o complexo que continham os programas relacionados com a gestão da vida doméstica, tais como as lojas de alimentação (talho, padaria, café) e o refeitório. A existência de lojas de comércio exclusivas para o Familistério gerava uma espécie de economia paralela, o que incomodava o resto dos habitantes da vila de Guise<sup>20</sup>.

Em 1869 foram construídas as escolas, um edifício posicionado em frente ao pavilhão central, o que denota a importância dada por Godin à educação. O teatro existente serviu essencialmente para uso escolar, enquanto espaço polivalente para a realização de peças de teatro, cerimónias escolares, entre outros.

O complexo que continha programas como os lavadouros, os banhos e a piscina para o ensino da natação, situa-se entre o Familistério e a fábrica. A sofisticação tecnológica deste complexo é impressionante: *“Ces services étaient alimentés en au chaude par la récupération de l'eau de condensation des machines, amenée de l'usine par des canalisations souterraines. La piscine de 50m2 disposait d'un fond de bois mobile, permettant d'adapter la profondeur du bassin aux compétences et à l'âge des baigneurs”*<sup>21</sup>.

O Familistério foi construído com ponderação e sem pressas. As fases da construção multiplicaram-se para que os recursos monetários de Godin fossem aplicados cirurgicamente. A Habitação Unitária manteve-se em funcionamento segundo as filosofias de

18 Paquot, Thierry, [et al.]- *Le familistère Godin à Guise, Habiter l'Utopie: Penser l'Espace*, p.116

19 *Ibidem*, p.116

20 *Ibidem*, p.117

21 *Ibidem*, p.117 e 118

« L'unione cooperativa tra capitale e lavoro, ossia la partecipazione del lavoratore ai profitti della produzione, è l'opera cui ho votato la mia esistenza. »

« Un progressivo sviluppo quale meta dell'umanità richiede una completa definizione dell'organizzazione produttiva e la risoluzione sia dei problemi della distribuzione, che di quelli del consumo. »

J. B. André Godin

"Cooperation between capital and labour, that is, workers' participation in the profits of production, is the work to which I have dedicated my existence."

"Progressive development as a human goal requires a complete definition of productive organization and the solving of problems of both distribution and consumption."

J. B. André Godin

# GODIN

MAISON FONDÉE EN 1840  
SOCIÉTÉ DU FAMILISTÈRE  
DE GUISE  
R. RABAUX et C<sup>ie</sup>  
A **GUISE** (Aisne)  
R.C. Vervins. N° 5

FONDERIES, ÉMAILLERIES, MANUFACTURES  
D'APPAREILS DE CUISINE, DE CHAUFFAGE  
D'HYGIÈNE, DE BATIMENT ET D'ASSAINISSEMENT

TÉLÉPHONE : N° 6 et 160.  
COMPTE CHEQUES POSTAUX N° 7335 PARIS.  
ADRESSE TÉLÉGRAPHIQUE :  
GODIN-FONDERIES-GUISE.

Ilustração publicitária do catálogo dos produtos da indústria Godin (1882).

J.-B. A. Godin de 1880 a 1970, ano em que a Godin SA se torna propriedade do grupo Le Creuset. Naturalmente, o novo grupo proprietário rapidamente identificou a parte lucrativa do complexo, da que não gerava lucro. As escolas e o teatro foram vendidos ao município e os blocos de habitação foram vendidos aos seus ocupantes<sup>22</sup>.

### Identidade corporativa no Familistério

A experiência pioneira de sucesso que foi o Familistério de Guise, iniciativa de J.-B.A. Godin, é constantemente analisada à luz da problemática das condições de vida da classe operária, destacando-se a visão do seu fundador em relação às questões sociais da época e a sofisticação da sua solução. No entanto, o motivo que conduziu ao bom funcionamento do Familistério foi o sucesso e a produção constante da indústria Godin, factor que distingue a experiência de Guise de todas as outras tentativas semelhantes: *“Mais, homme aux vues profondes, il se rend compte qu’une affaire bien conduite, économiquement parlant, peut seule permettre les expériences qu’il veut tenter. Du reste, l’exemple de ces devanciers lui montre que le côté financier des entreprises de ce genre prime sur tous les autres”*<sup>23</sup>.

A luta das classes que a iniciativa de Godin ilustra, pressupõe que o progresso social seja consequente de uma boa performance produtiva: *“un membre du Conseil de Gérance nous disait (...) «Il faut que le Familistère gagne d’abord de l’argent. La collectivité en profitera et nous pourrons continuer toutes les réformes sociales que nous voudrions.»*”<sup>24</sup>.

A imagem publicitária apresentada esclarece a relação estabelecida por Godin entre o universo produtivo da fábrica e o universo social do Familistério: *“La statue du fondateur, la Flamme Godin, le contraste entre l’impression photographique rassurante du familistère et la représentation schématique de l’usine où l’altération du rapport d’échelle ouvrier-bâtiment fonctionne comme expression d’un rapport de dépendance, voire de soumission d’un peuple anonyme à son temple, où la cheminée est utilisée dans sa double argumentation, symbolique de productivité et esthétique du fluo poétique, tous ces élé-*

<sup>22</sup> Paquot, Thierry, [et al.] - *Le familistère Godin à Guise, Habiter l’Utopie: Penser l’Espace*, p.156

<sup>23</sup> Dunand, Léon- *Le Familistère de Guise*, p.16

<sup>24</sup> *Ibidem*, p.115



Ilustração publicitária da marca Godin.

*ments expriment assez exactement l'image de marque que cherche à imposer l'entreprise: une puissance industrielle compétitive animé par une autorité morale et justifié par un progrès social*"<sup>25</sup>.

A identidade das indústrias estava profundamente envolvida com a experiência social contida no Familistério. As filosofias defendidas por Godin serviam diversos fins tais como a propaganda das ideias socialistas para uma audiência exterior ao Familistério ou a fomentação de um sentido de colectividade e unidade, no seio da comunidade *familesteriana*. Em ambos os casos, as teorias socialistas tinham um outro papel: o de sinalizar e tornar a empresa Godin mais visível e mais compreensível para quem a apercebe de fora, e mais coerente e firme para quem a apercebe de dentro. A dimensão socialista equivale ao que hoje em dia apelidamos de identidade corporativa, constituía a narrativa central da empresa.

A construção desta identidade, que tem que ver com a forma como a empresa quer ser vista (tanto por audiências exteriores como audiências interiores), é um processo que tomou conta de toda a estrutura da empresa. Constitui um fundamento consistente e coerente que se vai desenhar com o mesmo traço, em todas as partes constituintes do que é a indústria Godin.

Esta vontade de comunicar com o exterior, de tornar visível a identidade do grupo Godin, foi observada desde o início. A vontade de proporcionar à classe operária os "equivalentes da riqueza"<sup>26</sup>, constituiu a principal prioridade de Godin, e fez com que a expressão dessa riqueza ganhasse também um papel importante no universo colectivo.

Desta forma, quando as indústrias Godin se deslocam em 1846 para Guise, Godin proporcionou imediatamente à comunidade operária, o primeiro "equivalente de riqueza": o jardim de repouso construído a norte da propriedade. Este jardim acaba por se tornar num anúncio simbólico das mudanças que estavam para chegar e, com o passar dos anos, ganhou um simbolismo muito profundo em cada habitante do Familistério, sendo o local predilecto para passeios familiares ao fim-de-semana, ou um lugar onde os habitantes passeavam sós, em momentos de introspecção e reflexão. O valor simbólico superou o

<sup>25</sup> *Le familistère de Guise ou les équivalents de la richesse*, p.98

<sup>26</sup> Ideia desenvolvida in Godin, J.-B.-A. - *Solutions Sociales*, p.426



valor funcional que se ligava às questões moralistas e higienistas defendidas por Godin: *“Ce jardin était très apprécié (...). La nature de leur attachement peut le faire ressentir pour la période qui couvre la vie de l'Association, plus comme un «signe extérieur de richesse», dont on parle, que l'on montre ou que l'on évoque avec fierté, que comme un «équivalent de la richesse», apportant bien-être et plaisir”*<sup>27</sup>.

Outra opção que denota a necessidade de comunicar visualmente estes “equivalentes da riqueza” é a construção do Familistério com base numa estrutura palaciana, tal como tinha sido descrito por Fourier, em referência à ideia do falanstério. Conceber o Familistério, uma obra de carácter social revolucionária e única para a época, tendo como base de inspiração formal o Palácio de Versailles, acaba por denunciar a incapacidade de Godin em imaginar um ponto de partida completamente novo, acabando por ter de ir buscar uma metáfora de riqueza tão óbvia como o palácio. Esta metáfora serviu a imagem, ou seja, serviu o pressuposto comunicativo, mas não pôde ser utilizada na organização interior do complexo: *“Par contre, peu inclin à proposer un mode de vie totalement fouriériste à ses ouvriers, il retient surtout du phalanstère l'image d'un palais – image esthétiquement et socialement séduisante pour qui cherche à mettre «les équivalents de la richesse» à la portée des ouvriers – mais en rejette la structure au nom des exigences de la réalité, réalité définie ici par une double limite financière et morale”*<sup>28</sup>.

As festas, comemorações e cerimónias mais solenes tinham também um papel no plano moralizador delimitado por J.-B.A. Godin. O tempo no Familistério era pontuado por eventos específicos e a existência desta temporalidade cíclica, gerada por esses rituais, fazia com que se comesçassem a estabelecer certos hábitos e tradições. Correspondiam ainda a um momento em que o Familistério se expunha ao resto da população, um momento para trabalhar a visibilidade da Associação, uma vez que estas cerimónias eram abertas ao público exterior.

Existiam duas cerimónias principais: a Festa do Trabalho, que tinha lugar no início do mês de Maio e a Festa da Infância, no início do mês de Setembro. Em ambas as ocasiões, a festa servia como espectáculo interno, onde o próprio Familistério e também a indús-

<sup>27</sup> Paquot, Thierry, [et al.] - *Le familistère Godin à Guise, Habiter l'Utopie: Penser l'Espace*, p.28

<sup>28</sup> *Le familistère de Guise ou les équivalents de la richesse*, p.28



Capa de um exemplar do jornal *Le Devoir*.



tria Godin, eram celebrados: *“La dimension festive de la vie familistérienne perpétue la double fonction de la fête révolutionnaire depuis 1789: fonction de reconnaissance réciproque et de moralisation. La fête a sa pédagogie propre. Elle est une pièce essentielle dans le projet de Godin”*<sup>29</sup>.

Para além dos livros, da autoria de Godin, publicados sobre o Familistério, tendo em vista tornar o método ali empregue mais compreensível para audiências exteriores, o Familistério mantinha uma publicação semanal, o jornal *Le Devoir*, criado em 1878 com o objectivo de *“...informer les familistériens des questions sociales débattues à l’époque en Europe et de faire connaître à l’extérieur ses théories sur l’association du capital et du travail et leur mise en pratique au familistère”*<sup>30</sup>.

29 Paquot, Thierry, [et al.]- *Le familistère Godin à Guise, Habiter l’Utopie: Penser l’Espace*, p.30

30 *Le familistère de Guise ou les équivalents de la richesse*, p.86



Frank Lloyd Wright e Herbert Johnson.

### [2.3] A sede administrativa da Johnson Wax Company em Racine

#### Frank Lloyd Wright e a Johnson Wax Company

A sede administrativa da S. C. Johnson Wax constitui o resultado admirável de uma ligação entre uma empresa e um único arquitecto. A razão que conduziu Herbert Johnson a contractar Frank Lloyd Wright para o projecto da sede administrativa da empresa foi o facto de partilharem uma ideologia, uma consciência social e um sentimento de moralidade semelhante. O negócio estabelecido foi fruto de sentimentos mais humanos que corporativos, onde a empatia e a amizade desempenharam um papel essencial.

A história da marca Johnson Wax começou em 1886 quando o fundador, Samuel Curtis Johnson, decidiu aos cinquenta e três anos de idade começar um novo negócio como vendedor de soalhos de madeira. Caracterizado por um apurado talento como vendedor, S. Johnson decide em 1888, lançar uma série de anúncios publicitários sobre o seu produto, em revistas de divulgação nacional. Esta estratégia, arrojada para a altura, acabou por se revelar bastante frutífera.

O interesse crescente dos clientes em encontrar uma forma de conservar o soalho adquirido, conduziu S. C. Johnson a uma série de experiências para conseguir produzir um produto capaz de dar resposta a esta necessidade. A *Johnson's Prepared Paste Wax*



rapidamente se tornou um produto com um sucesso autónomo, o que levou a empresa a concentrar-se inteiramente no negócio das ceras para madeira e a abandonar o comércio de soalho <sup>1</sup>.

A Johnson Wax Company correspondia a um modelo inovador, que procurava providenciar um contexto de prosperidade para os seus trabalhadores e foi uma das primeiras empresas americanas a introduzir um sistema de partilha de lucros, férias pagas e a reduzir o número de horas de trabalho diárias, sem uma consequência nos salários<sup>2</sup>.

Em 1928, Herbert Johnson tornou-se presidente da empresa. O período da Grande Depressão dificultou os primeiros anos da direcção do jovem Herbert. Na Primavera de 1932 a empresa decidiu levar a cabo um golpe de sorte determinante, e colocar no mercado um produto inovador chamado *Glo-Coat* que foi lançado a par com uma campanha publicitária de grandes dimensões. O produto tornou-se um sucesso nacional e o quadro financeiro da empresa prosperou, contra todas as probabilidades.

Em 1936 Herbert Johnson decidiu levar a cabo a construção de uma nova sede administrativa para dar resposta às recentes exigências espaciais da empresa. O presidente da Johnson Wax queria um edifício com uma personalidade declaradamente americana, que evidenciasse o progresso económico e tecnológico da marca e que constituísse uma “casa” inspirada nos valores morais do trabalho.

Jack Ramsey e William Connoly, directores executivos e gestores publicitários da empresa, convenceram Hib Johnson a entregar a comissão a Frank Lloyd Wright. Ramsey e Connoly tinham-se encontrado com Wright em Julho de 1936. Impressionados com o discurso de Wright e com a coincidência das ideias que eles traziam e aquilo que o arquitecto defendia, os dois directores ficaram imediatamente convencidos de que Wright seria a personalidade ideal para desenhar a nova sede administrativa.

Segundo Jonathan Lipman, um encontro ocorreu entre H. Johnson, Frank Lloyd Wright e ainda Olgivianna Wright. A ligação foi imediata e no final da visita, Wright tinha obtido a comissão: *“The Johnson administration building is not going to be what you expected.*

<sup>1</sup> Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.5 e 6

<sup>2</sup> *Ibidem*, p.6



A sede administrativa da Johnson Wax Company.

*But, I can assure you of one thing – you’ll like it when it is up*<sup>3</sup>.

Johnson tinha ficado agradado com a perspectiva de erguer um edifício líder em tecnologias inovadoras e em sofisticação, tal como o mestre de Taliesin lhe tinha prometido. Para Wright, o projecto da Johnson Wax constituía o pretexto ideal para colocar em prática as ideias desenvolvidas ao longo dos últimos anos para a *Broadacre City*.

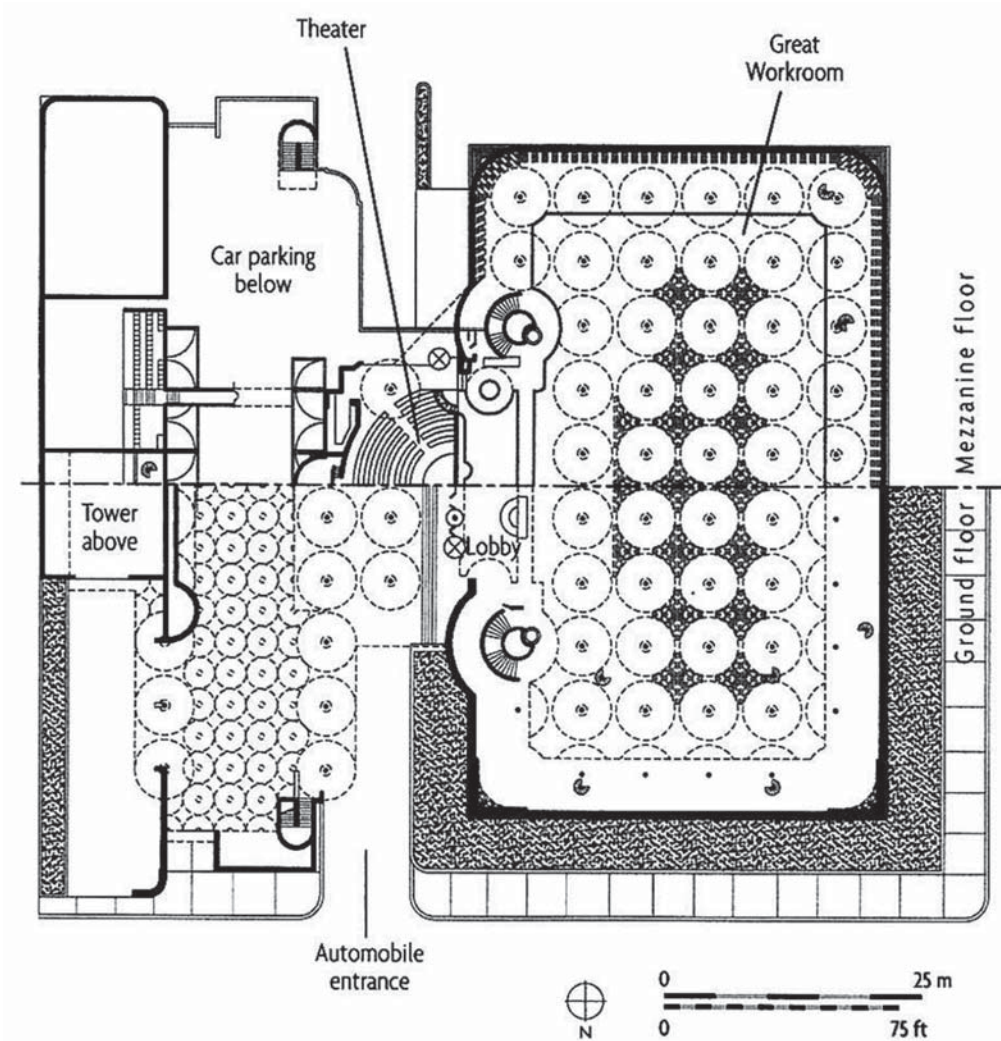
### A sede administrativa da Johnson Wax Company

O programa do edifício de administração da Johnson Wax compreendia quinze departamentos diferentes com uma capacidade para 130 trabalhadores mais zonas de escritório para os chefes administrativos, departamentos para funções variadas tais como o armazenamento de colecções, a contabilidade ou o arquivo de documentos, um departamento para a correspondência, outro para as estatísticas e ainda um armazém. O novo complexo devia permitir uma expansão de cerca de 50%, de forma a poder acomodar um aumento do número de trabalhadores. O programa previa ainda uma sala de conferências para as reuniões da direcção, uma cafetaria e um cais de cargas e descargas.

Durante os anos 30 na América, o estilo *Streamlined Moderne* era banalmente utilizado em edifícios com programas comerciais ou corporativos, porque os clientes associavam as suas características formais, às ideias de “futuro”, progresso e inovação. O *Streamlined Moderne* era uma “bandeira” para a sofisticação mas por vezes era aplicado de forma desajeitada. Era comum observar uma ornamentação do género *streamline* aplicada como se tratasse de uma colagem a aplicar sobre algo completamente comum e banal.

À medida que o esquema do edifício administrativo da Johnson Wax ia surgindo, era cada vez mais fácil compreender o gesto curvilíneo e aerodinâmico que Wright ia aplicar ao edifício. Talvez o arquitecto tenha compreendido que aplicar um estilo *mainstream*, traria benefícios para a reputação da entidade corporativa para a qual estava a trabalhar. F.L.W. criou uma imagem icónica a partir de um estilo popular mas com toda a mestria e qualidade que caracterizam as suas obras arquitectónicas: *“High time to give our hungry*

<sup>3</sup> Frank Lloyd Wright cit. em Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.13



Planta explicativa da sede administrativa da Johnson Wax Company.



*American public something really «streamlined»...»<sup>4</sup>.*

As características do *Streamline Moderne* presentes na sede administrativa da Johnson Wax eram aplicadas de maneira competente aumentando a qualidade formal do edifício. Era algo que habitava a “estrutura óssea” do projecto e constituía um gesto que unificava todas as partes: “*The Johnson’s building streamlining is more profound. It’s sinuous horizontal detailing represents a complete integration of structure with natural and artificial lighting systems*”<sup>5</sup>.

O papel do automóvel na lógica global do projecto realçava também a vontade de Wright em criar algo que se amparasse em ideias de progresso e inovação. Na sua ideia para *Broadacre City*, Wright previa que cada família tivesse no mínimo um automóvel para efectuar as suas deslocações. O arquitecto projectava nesta concepção utópica todas as ideias de progresso que lhe ocorriam no espírito. O facto da entrada principal da Johnson Wax dar uma dimensão quase cinematográfica à viatura, não constitui uma mera casualidade. Wright previa uma utilização do complexo da forma mais sofisticada possível, uma metáfora que ia de encontro ao estatuto da entidade corporativa para a qual estava a desenhar. A história arquitectónica que Wright estava a relatar através do desenho, procurava coincidir com a identidade corporativa das indústrias Johnson, reforçando a importância comunicativa do património construído.

O grande salão de trabalho onde surge a fantástica composição de colunas dendriformes, que naturalmente corresponde ao momento mais mediatizado e carismático de projecto, foi conquistado pela capacidade de Wright em prever, à medida que desenha, o comportamento estrutural de cada um dos seus gestos. A beleza do espaço central de trabalho reside na mestria do arquitecto em conseguir exprimir com liberdade um gesto gráfico que corresponde a uma determinada eficiência tecnológica – uma combinação com riquezas equivalentes.

Este lado heroico da sede administrativa da Johnson Wax não nos mostra, no entanto, as sucessivas controvérsias extremamente mediatizadas pelos órgãos de comunicação social que foram surgindo ao longo de todo o processo de construção.

4 Frank Lloyd Wright cit. em Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.31

5 Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.31



O teste estrutural da coluna dendriforme.

A icónica coluna dendriforme de Wright foi um dos elementos do processo que mais discussão gerou. Por mais que F. L. W. tentasse garantir a eficiência do elemento construtivo e procurasse explicar o comportamento estrutural de cada coluna e do conjunto em si, o corpo directivo continuava a manter grandes reservas em relação ao resultado prático do desenho proposto. Para além das dúvidas crescentes sobre a coluna, outro entrave surgiu quando se constatou que o regulamento estatal exigia uma série de dimensões mínimas para colunas da mesma altura, dimensões essas que não correspondiam às propostas por Wright.

A construção de um protótipo de uma das colunas constitui um dos episódios mediáticos relacionados com a construção da sede administrativa. Se a estrutura de teste conseguisse suportar 12 toneladas sem colapsar, Wright poderia ver aprovada a autorização para prosseguir a construção.

O teste estrutural teve lugar a 4 de Julho de 1937 e para além de reunir o engenheiro da obra, o inspector de construções da comissão industrial do estado de Wisconsin, o inspector de construções da cidade de Racine, o engenheiro local, o engenheiro da *Marquette Cement Company* e os representantes do fabricante da grelha metálica utilizada para a cofragem, o momento juntou ainda inúmeros fotógrafos vindos de todos os estados americanos e jornalistas que fizeram a documentação mediática do episódio. Segundo Lipman, Herbert Johnson, os empregados da fábrica, Wright e dois carros completos com aprendizes de Taliesin, dirigiram-se igualmente ao local para testemunhar a performance.

O peso dos sacos de areia que foram empilhados ultrapassou facilmente as 12 toneladas exigidas, porém, como relata Lipman, Wright compreendia bem o sensacionalismo que aquele momento iria gerar: *“At thirty tons, enjoying the drama, Wright directed the loading crew, “Keep piling” ”*<sup>6</sup>.

Os relatos do acontecimento afirmam que Wright permaneceu confiante por baixo da coluna e que, periodicamente, lhe batia com a sua bengala<sup>7</sup>. No final a coluna suportou

<sup>6</sup> Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.62

<sup>7</sup> *Ibidem*, p.62



um total de 60 toneladas e só a esse ponto é que começou a mostrar algumas fissuras<sup>8</sup>. Com o desafio das colunas heroicamente superado, a autorização para a construção do complexo foi finalmente conseguida e a obra pôde começar.

Outra enorme conquista construtiva que a sede administrativa da Johnson Wax apresenta, corresponde ao método utilizado para fazer chegar luz natural aos diversos espaços do complexo. Wright queria preencher as aberturas luminosas com um sistema especial composto por peças tubulares de vidro translúcido, sendo que muitas delas teriam de ser curvas para poderem acompanhar as linhas gerais do edifício. Apesar de constituir um dos detalhes construtivos mais ricos do edifício, a solução acabou por conduzir a inúmeros problemas, entre os quais, uma considerável derrapagem orçamental e um atraso nos prazos da construção<sup>9</sup>.

#### A dimensão mediática da sede administrativa

A atenção prestada pela comunicação social mantinha-se constante mesmo durante a construção do edifício. Jonathan Lipman dá-nos a conhecer um artigo publicado na revista *Engineering Newspaper Record* relativo à atitude exemplar de Herbert Johnson em relação ao atraso nos prazos da construção: *“Construction has been slow, principally because of the manner in which the architect works; his creative effort is continuous until the structure is complete. Thus the contractor started work with only preliminary plans on hand, and many details are worked out as they are reached. Then, too, many changes are made, all for the better, as the work progresses. The owner is in no hurry for the building, being situated in old but comfortable quarters that have served for many years. The owner’s attitude – most unusual – is far from that of impatience, but rather is one of delight in watching a new architectural conception evolve into reality”*<sup>10</sup>.

Jonathan Lipman relembra ainda que quando George Nelson, editor associado da revista *Architectural Forum* em 1937, se dirigiu a Taliesen para preparar um número exclusivo sobre a obra de Frank Lloyd Wright, o mesmo declarou, referindo-se a H. Johnson: *“He*

8 Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.62

9 *Ibidem*, p.68

10 Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.73



*doesn't appreciate that he asked for a memorial to his grandfather. You don't build a memorial out of the same materials and with the same budget has a plain office building*"<sup>11</sup>. Esta declaração confirma a dimensão comunicativa e representativa que a sede administrativa deveria transportar.

Uma publicação centrada na obra de Wright foi lançada, em Janeiro de 1938. A atenção prestada no número ao edifício administrativo da Johnson Wax, gerou uma onda de interesse pela obra, a nível nacional, e pouco tempo depois a revista *Life* escreveu um artigo cujo objecto de apreciação era unicamente o complexo de Racine. No mesmo mês foi ainda publicado um artigo sobre F. L. W na revista *Times* <sup>12</sup>.

O edifício administrativo da S. C. Johnson Wax foi oficialmente inaugurado em Abril de 1939. A 21 de Abril, uma primeira visita ocorreu para mostrar aos funcionários, aquele que iria ser o seu novo local de trabalho. Nos dois dias seguintes, a empresa abriu as portas do novo edifício ao público e enviou convites a toda a população de Racine. Naquele fim-de-semana, um terço da população da cidade aceitou o convite e Herbert Johnson fez a recepção de inúmeros convidados, ao mesmo tempo que o grupo de escuteiros locais guiava os inesperados visitantes pelos diversos espaços do complexo. Na segunda-feira seguinte o complexo começou a ser utilizado na sua plenitude<sup>13</sup>.

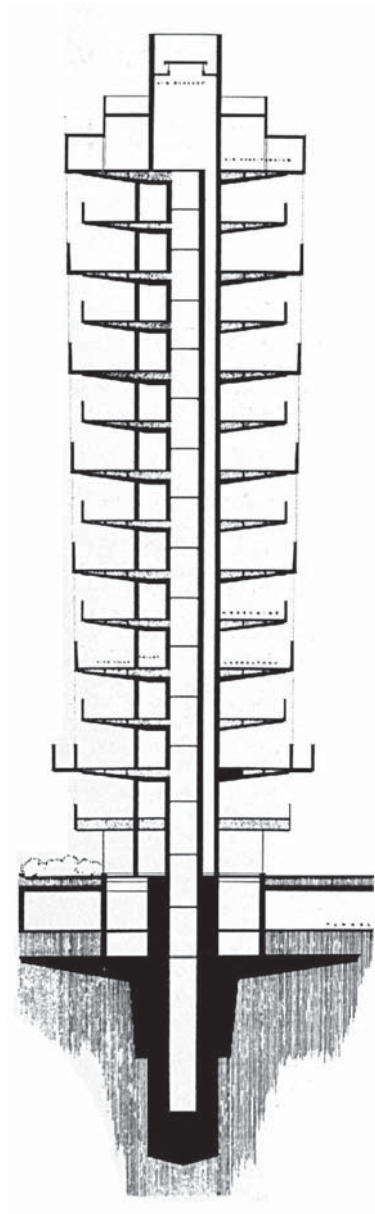
A inauguração trouxe uma avalanche de atenções para a recatada cidade de Racine. A cobertura mediática superou todas as expectativas que a direcção da Johnson Wax mantinha. A imprensa local dedicou extensos artigos ao evento, houve mesmo artigos que chegaram a imprensa de divulgação nacional. As discussões ou as constantes descrições da obra de Wright eram escritas num tom lírico e verificava-se um impacto especial quando se tratava de referir o grande salão de trabalho. A própria Johnson Wax foi obrigada a emitir uma declaração de imprensa para dar resposta às requisições de todos os jornalistas. A cobertura mediática teve mesmo uma consequência em jornais de negócios que associavam repetidamente a marca Johnson Wax a valores de inovação e qualidade<sup>14</sup>.

11 Frank Lloyd Wright cit. em Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.75

12 Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.76

13 *Ibidem*, p.93

14 *Ibidem*, p.93



Corte de apresentação da torre de pesquisa da Johnson Wax Company.



Jonathan Lipman refere ainda que a reação mais impressionante veio da fonte mais inesperada. Torkel Korling, um botânico e fotógrafo de Natureza, ficou intrigado com as descrições que eram feitas do edifício e decidiu deslocar-se a Racine, onde fez uma reportagem fotográfica de todo o complexo. As fotografias foram posteriormente vendidas à revista *Life*. Em Maio de 1939, a mesma revista publicou um artigo onde destacava o novo edifício de administração e fazia uma comparação inesperada com a Exposição Mundial que decorria nesse momento em Nova Iorque: “[The] \$150.000.000 World’s Fair, sprawling its gigantic mass of freak and futuristic buildings is undeniably a great show. But future historians may well decide that a true glimpse of the shape of things to come was given last week by a single structure, built strictly for business, which opened in a drab section of Racine, Wis”<sup>15</sup>.

#### A torre de pesquisa da Johnson Wax Company

A torre de pesquisa da S. C. Johnson Wax começou a ser construída dez anos após a conclusão do edifício administrativo e foi inaugurada a 17 de Novembro de 1950 numa sofisticada cerimónia que reuniu centenas de figuras de relevo do panorama industria, educacional e político, americano<sup>16</sup>.

A Johnson Wax foi a primeira entidade a desenvolver estudos e investigações relacionados com o produto central do seu negócio: as ceras. Se originalmente, esse campo da investigação não tinha um impacto evidente na imagem exterior da empresa, à medida que foram apresentando produtos cada vez mais inovadores no mercado, essa dimensão empírica foi ganhando cada vez mais atenção e reconhecimento.

A direcção administrativa da empresa percebeu que a invenção e a criatividade constituem factores extremamente importantes num contexto económico onde as opções floresciam e onde a competição se tornava cada vez mais agressiva – a Johnson Wax precisava de afirmar a sua posição de liderança e manter-se a principal empresa produtora de ceras para utilização industrial e doméstica.

<sup>15</sup> Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.93

<sup>16</sup> *Ibidem*, p. 159



Em 1943, a equipa de investigadores químicos que trabalhava para Herbert Johnson era composta por 20 pessoas, lideradas pelo químico J. Vernon Steinle. Os dois homens discutiam frequentemente a hipótese de construir um verdadeiro laboratório para a empresa e Steinle chegou mesmo a redigir um documento onde especificava todas as necessidades espaciais que a equipa de investigação teria, e a elaborar uma proposta formal para um edifício hipotético<sup>17</sup>.

Herbert Johnson decidiu consentir a construção de um novo complexo para albergar o departamento de investigação. Lipman indica que a proximidade e possível conflito com o edifício de Frank Lloyd Wright, levou Herbert a redigir uma carta ao arquitecto para lhe relatar a decisão da direcção, sublinhando o facto de terem decidido optar por erguer um edifício comum. Frank Lloyd Wright respondeu a Herbert com a mesma atitude provocadora com que tinha conseguido a comissão do edifício de administração transcrita por Jonathan Lipman: *“You aren’t losing your good hunches, are you Hib? The ones that made you what you are today? I hope the laboratory is better at research than it is at planning because what you show me sets up a competition with our masterpiece very much to the competitor’s shame and the detriment of the masterpiece...”*<sup>18</sup>.

A torre de investigação da Johnson Wax Company acabou por corresponder ainda de forma mais exuberante a ideias de inovação e progresso. Constituía um novo desafio estrutural e arquitectónico, mantinha as grandes superfícies de tubos de vidro como solução para os vãos e introduzia uma organização espacial muito pouco ortodoxa e diferente de todas as tipologias de laboratórios até então desenhadas.

A torre de pesquisa tornou-se um elemento que valorizou a totalidade do complexo da Johnson Wax já existente, no entanto as questões levantaram-se, porquê gerar uma forma abstracta e mais simbólica do que funcional para um departamento com necessidades práticas tão exigentes? O que é que levou Wright a utilizar a torre, empregue neste caso quase como se tratasse de um campanário de um edifício religioso, num edifício com um propósito tão mundano como é uma sede corporativa?<sup>19</sup> Pelas palavras de Jonathan

17 Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.121

18 Frank Lloyd Wright *cit.* em Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.122

19 Lipman, Jonathan- *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.125



Torre de pesquisa da Johnson Wax Company: as *mezzanines* interiores (1950)

Lipman: “*Wright was designing an icon that expresses what product research represents to a manufacturing corporation. The protected yet highly visible tower celebrates the secret but essential functions of research and development that are the life’s blood of the company*”<sup>20</sup>.

### A dimensão mediática da torre de pesquisa

A atenção mediática de que o anterior edifício de Wright foi alvo, conduziu o departamento de publicidade dirigido por William Connolly a enviar uma declaração pública, para vários órgãos de comunicação social, a anunciar a nova construção.

A cerimónia de inauguração da torre foi igualmente organizada durante meses e inúmeras personagens carismáticas, de diferentes contextos, voltaram a deslocar-se a Racine para o momento. A empresa disponibilizou uma sala apenas para a imprensa e uma série de folhetos foram distribuídos contendo todo o tipo de informações sobre a torre e a entidade corporativa. Todos esses elementos foram encomendados a uma agência de publicidade de Nova Iorque e os textos aí divulgados foram utilizados em inúmeros artigos que divulgaram a celebração.

Para além da inauguração ter dado origem a imensas atenções por parte de revistas de arquitectura e engenharia, tais como a *Architectural Record* ou a *L’Architecture d’Aujourd’hui*, também a imprensa que abrange um público mais generalizado (*Life* e *Fortune*) dedicou artigos à celebração do novo edifício de Wright. Em 1952 o *The Museum of Modern Art* dedicou uma exposição exclusiva aos dois edifícios da Johnson e em 1953 o projecto da torre foi exposto no âmbito da exposição “*Built in the U.S.A.: Postwar Architecture*”<sup>21</sup>.

O complexo desenhado por Frank Lloyd Wright para a S. C. Johnson Wax teve uma série de problemas relacionados com a manutenção do edifício e com algumas das principais inovações que Wright tinha aplicado no complexo. Por exemplo, a técnica dos tubos de vidro empregada nas cornijas e na cobertura do grande salão de trabalho acabou por

<sup>20</sup> Lipman, Jonathan - *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.125 e 127

<sup>21</sup> *Ibidem*, p.159



trazer problemas relacionados com infiltrações de água e mais tarde tiveram de ser retirados e substituídos por uma solução que retirou o efeito de claro-escuro que constituía a verdadeira motivação do arquitecto. No entanto, mesmo quando as necessidades espaciais da empresa voltaram a mudar, o complexo de Racine nunca deixou de albergar a função de sede corporativa internacional da empresa e foi sempre um ponto de atracção para inúmeros turistas.

As palavras de Samuel Johnson, filho de Herbert Johnson, publicadas no livro de Jonathan Lipman, resumem o valor inestimável da obra-prima e exprimem como a arquitectura teve aqui um papel preponderante para a afirmação, manutenção e divulgação dos valores corporativos da empresa, conduzindo a uma cristalização da matéria construída em um valor mais puro e inatingível, a uma aura, a uma essência:

*“We became a different company the day the building opened. We achieved international attention because that building represented and symbolized the quality of everything we did in terms of products, people, the working environment within the building, the community relations and – most important – our ability to recruit creative people.*

*When we get a really good person, he or she walks in that building and... suddenly comes to the conclusion that... this organization is interested in innovation, in new ideas and in the people who work in that enclosure. Over the years, we have been able to employ the most creative people who respond to that building. It's been a very favorable thing for the company.*

*The tower, in a really positive sense, became a symbol for our commitment to innovation as a company. I remember Mr. Wright saying something like this to my father: “You can raise it like a torch – the tower – to inspire your people around the world.” And it did it, and it still does”<sup>22</sup>.*

22 Samuel Johnson cit. em Lipman, Jonathan - *Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings*, p.173



*Adriano Olivetti fotografado em Ivrea.*



## [2.4]O caso Olivetti em Ivrea

### Olivetti e a cidade de Ivrea

A história da indústria Olivetti está intrinsecamente ligada à cidade italiana de Ivrea, uma comuna da região de Piemonte, localizada na província de Turim, em Itália. Essa relação foi fruto do investimento da empresa, ao longo de todo o século XX, na região.

Foi em Ivrea que Camillo Olivetti implantou a primeira fábrica de produção em 1895. Antes da chegada das indústrias Olivetti, a cidade de Ivrea não continha nenhum tipo de programa industrial devido à sua posição geográfica pouco estratégica em relação às linhas de comunicação nacionais e internacionais<sup>1</sup>.

Camillo Olivetti era um engenheiro formado no *Regio Museo Industriale de Turim* e o negócio que implantou em Ivrea, foi pioneiro na região. A sua energia empresarial foi alimentada por uma viagem aos Estados Unidos da América em 1893, onde teve a oportunidade de visitar a *World's Columbian Exhibition* em Chicago e leccionar durante cinco meses na Universidade de Stanford. O modelo empresarial que adoptou foi consequente da observação e do contacto estabelecido com os sistemas de produção americanos, que

<sup>1</sup> Bonifazio, Patrizia; Scrivano, Paolo - *Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea*, p.11



constituíam exemplos de vanguarda<sup>2</sup>.

Inicialmente, a fábrica produzia instrumentos de medição eléctrica e chamava-se C.G.S. (Centímetro, Grama, Segundo). Porém, por volta de 1908, após a fundação da *Ing. C. Olivetti e C.* e do regresso de Camillo de mais uma viagem aos Estados Unidos, a empresa iniciou a sua pesquisa para a produção do primeiro modelo de máquina de escrever lançado pela Olivetti. O protótipo da M1 foi apresentado em 1911 na Exposição Universal de Turim.

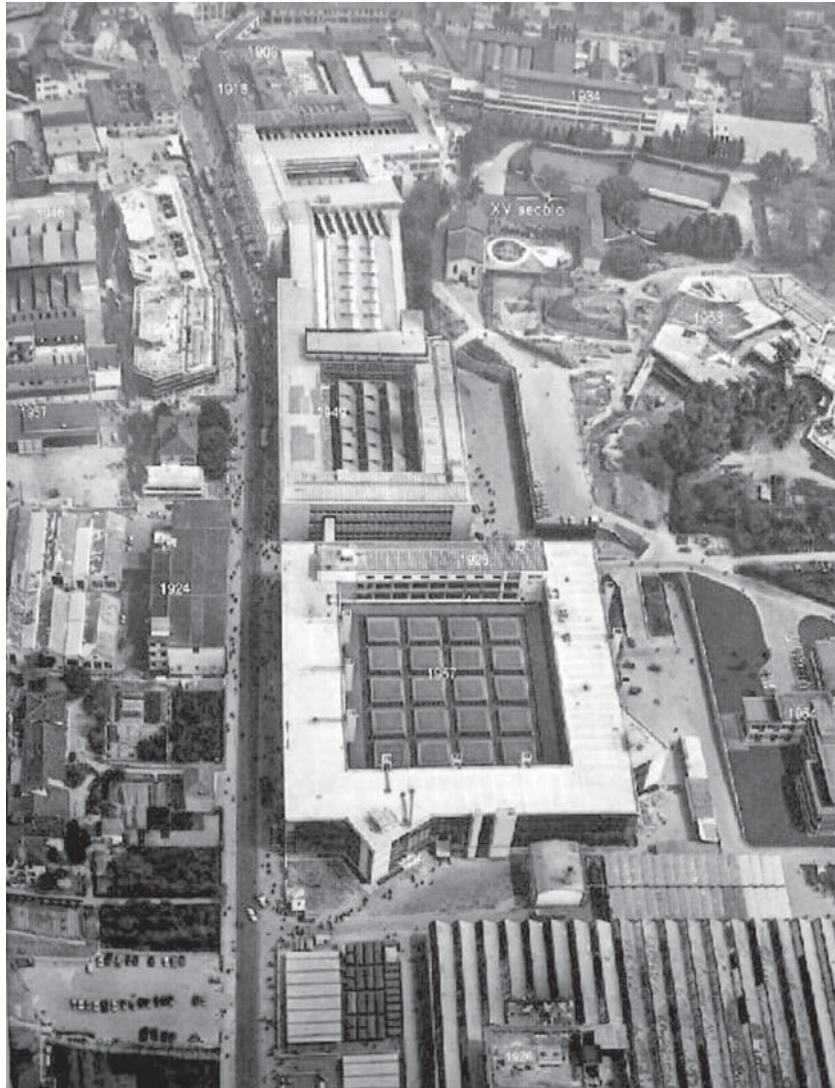
Em 1933, Adriano Olivetti, o segundo filho de Camillo Olivetti, tomou posse da empresa como director-gerente. Desde cedo que o percurso de Adriano se assemelhou ao do seu pai. Em 1924 diplomou-se em Engenharia Química Industrial no Politécnico de Turim e após a conclusão dos seus estudos iniciou uma viagem pelos Estados Unidos, concentrando o seu interesse nos modelos empresariais americanos e visitando as indústrias rivais da empresa Olivetti (Underwood, Remington e Corona).

Em 1928 foi criado o departamento de publicidade da empresa Olivetti. Este departamento veio dar resposta a uma necessidade que ganhava uma dimensão cada vez mais importante no seio da empresa – a gestão da sua imagem corporativa. É neste momento que a estética se torna um valor indissociável da Olivetti, e Ivrea se torna numa espécie de receptor da vanguarda artística italiana. As ideias de funcionalidade e eficiência produtiva, veiculadas pelo Movimento Moderno, foram assimiladas por Adriano Olivetti que cedo compreendeu as vantagens da aplicação desses pressupostos a todas as partes constituintes da sua empresa (design industrial, arquitectura, artes gráficas e planeamento urbano)<sup>3</sup>.

Após a segunda Grande Guerra, período que forçou Adriano Olivetti ao exílio na Suíça, a produção da empresa assistiu a um período de grande prosperidade, aumentando constantemente o número de trabalhadores e a produção de máquinas de escrever. As técnicas de *marketing* desenvolvidas no departamento de publicidade ganharam uma nova importância, sendo responsáveis pelo posicionamento da marca no panorama internacional. Por volta de 1958 as exportações representavam 60% da produção da empresa.

2 Bonifazio, Patrizia; Scrivano, Paolo - *Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea*, p.11

3 *Ibidem*, p.17



Fotografia de Ugo Mulas do complexo industrial Olivetti em Ivrea (1958)

Os anos 60 foram marcados por um momento mais frágil para a empresa que acabou por se agravar com a morte de Adriano Olivetti em 1960. A situação financeira da empresa obrigou a uma reestruturação em 1964, sendo que a antiga direcção foi substituída pela gestão através de uma *holding* que administrava grandes empresas italianas no momento, tais como a Fiat e a Pirelli<sup>4</sup>.

A morte de Adriano Olivetti marca ainda o fim de um período de contributos para o desenvolvimento da região de Ivrea. Apesar da empresa ter deixado de ser propriedade da família Olivetti, a imagem e o carácter que tinham sido estabelecidos até então, foram preservados. A reputação da empresa continuou a ser de maior importância e entre 1965 e 1986, a direcção esteve a cargo de Renzo Zorzi, antigo colaborador de Adriano no quadro editorial da revista *Comunità* e da editora *Edizioni di Comunità*<sup>5</sup>. Zorzi preservou a tradição iniciada por Adriano, entregando comissões aos arquitectos mais influentes da época.

Ainda que a Olivetti tenha deixado de pertencer à família fundadora, a atitude da empresa em relação às vanguardas artísticas manteve-se. A empresa permaneceu como sinónimo de sofisticação, qualidade estética e bom gosto.

### A indústria Olivetti

A história da marca Olivetti desenvolveu-se à volta de três dimensões que constituíram temas primários da atitude corporativa da empresa, ao longo da maior parte do século XX: a dimensão produtiva, a dimensão social e a dimensão estética. Estas três dimensões estiveram sempre em constante interacção e contribuíram de igual forma para a construção da identidade corporativa da empresa. A originalidade do projecto Olivetti sempre residiu na sua capacidade de inovação, e no facto de interligarem constantemente o lucro produtivo à criação de serviços para a comunidade e ao investimento nas mais variadas áreas artísticas<sup>6</sup>.

4 Bonifazio, Patrizia; Scrivano, Paolo - *Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea*, p.19

5 *Ibidem*, p.19

6 *Ibidem*, p.23



O modelo de produção industrial adoptado pela Olivetti inspirou-se nas lógicas racionalistas dos modelos desenvolvidos por empresários industriais como Henry Ford e Frederick Taylor<sup>7</sup>. A rentabilidade da produção e o bom funcionamento interno da organização eram preocupações de ordem prática constantes para a empresa que, apesar das inúmeras dificuldades que surgiram, tais como a crise económica de 1929, conseguiu sempre enfrentar de forma criativa os obstáculos, tendo como objectivo o crescimento produtivo, a inovação tecnológica e comercial e a reforma social.

As duas personagens principais da marca Olivetti, Camillo e Adriano, mantinham ideias semelhantes sobre o tema charneira do início do século XX: a reforma social. Ambos defendiam a ideia de criação de uma relação harmoniosa entre a vida dos operários e o trabalho, entre a fábrica e a cidade. A ideia da “fábrica comunitária”<sup>8</sup> pressupunha o fim do espaço de trabalho como sinónimo de insalubridade e miséria. Foi neste contexto que a teoria da arquitectura moderna, como instrumento de transformação da realidade social, interessou Adriano Olivetti.

Quando Adriano Olivetti tomou posse como director da marca, a empresa renovou o compromisso que tinha com as questões sociais. A empresa que era já promotora de revistas socialistas como a *Tempi Moderni* e a *Azione Riformista*, iniciou o financiamento, em 1937, da revista *Tecnica ed Organizzazione* que divulgava informação sobre a organização produtiva da Olivetti, explicava o sistema de vendas e enunciava o tipo de programas sociais que uma empresa deveria disponibilizar aos operários e respectivas famílias<sup>9</sup>.

Após a segunda Grande Guerra Mundial, a estratégia social da empresa alinou-se com o projecto político Movimento *Comunità*, descrito por A. Olivetti no livro *L'Ordine Politico delle Comunità* (1945) e fundado em Turim em 1948<sup>10</sup>. O Movimento *Comunità* reunia as mais variadas personalidades, desde sociólogos a arquitectos e era promotor de inúmeras iniciativas de carácter educativo, tais como conferências, exposições, debates ou acções de formação. Estas actividades culturais eram complementadas pela publicação de inúmeros livros e revistas que reflectiam de alguma forma as ideias do Movimento. Em

7 Ciucci, Giorgio – *Ivrea ou la communauté des clerics*, p.10

8 *Ibidem*, p.10

9 Bonifazio, Patrizia; Scrivano, Paolo - *Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea*, p.23

10 *Ibidem*, p.25





1946 foi criada a editora *Edizioni di Comunità*, que se dedicava à publicação de obras de campos variados como as ciências sociais, psicologia, filosofia política ou arquitectura, e cujos conteúdos eram particularmente inovadores para a época, tais como o *Culture of the City* (1954) de Lewis Mumford, *Italy Builds* (1955) de George Kidder Smith ou *La Charte d'Athènes e Trois établissements humaines* de Le Corbusier<sup>11</sup>.

Enquanto director-geral da marca, Adriano Olivetti, considerava que a indústria devia fornecer aos operários e ao público em geral uma série de serviços comunitários, à imagem de exemplos como a empresa americana Ford ou a Bat'a na Checoslováquia<sup>12</sup>.

Grande parte dos edifícios que a marca ergueu na Via Jervis eram destinados à comunidade operária e tinham em consideração tanto os trabalhadores como as respectivas famílias: *“There was housing for employees, cultural services (for example libraries), scholarships for the children of the employees, supplementary pensions, buildings for mixed usage (company and community), all with the aim of regulating the expansion of industry which was the central theme in the policies of the Movement”*<sup>13</sup>.

A dimensão estética, para além de ser um valor por si só, encontrava-se também permanentemente ao serviço da dimensão social, reafirmando os laços criados entre a empresa e a população local.

Entre 1939 e 1941 uma escola em Borgo-Olivetti foi desenhada e construída por Luigi Figini e Gino Pollini e constitui um dos primeiros exemplos de programa social construídos pela marca Olivetti. O edifício desenvolve-se num só andar e caracteriza-se por um pórtico posicionado a sul, na fachada correspondente à entrada. Os espaços entre os volumes construídos correspondem a pátios para jogos ou áreas ajardinadas. Este programa corresponde a um dos primeiros edifícios construídos com o intuito de satisfazer necessidades da comunidade de Ivrea, ao mesmo tempo que constitui o primeiro eco das intenções de Adriano Olivetti em criar uma força industrial que contribua para o crescimento da região.

A partir dos anos 50, os edifícios construídos para albergar serviços para a comunidade

11 Bonifazio, Patrizia; Scrivano, Paolo - *Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea*, p.28

12 *Ibidem*, p.23

13 *Ibidem*, p.30



passaram a ser um investimento partilhado entre a marca Olivetti e o Movimento *Comunità*. Esta forma de proceder fortaleceu o vínculo entre a filosofia industrial e a ideologia política<sup>14</sup>, e estabeleceu a arquitectura em si como veículo para materializar essa união. O resto da população podia também usufruir da sua utilização dessas infraestruturas. A abertura dos serviços da indústria à população em geral intensificava a presença e o impacto da marca na região, e colocava-a em relação directa com uma audiência externa.

Entre 1953 e 1961, a cantina e o centro recreativo foram construídos no terreno irregular compreendido entre a fábrica Olivetti e uma colina onde se localiza o mosteiro de S. Bernardino. O projecto da autoria de Ignazio Gardella, arquitecto que tinha sido uma voz activa no congresso CIAM em Otterlo, na Holanda, e integrado na vida do Movimento *Comunità*, correspondia a uma pequena parte de um plano mais amplo que previa ainda a construção de um cinema-teatro. A forma geométrica de base, que nos estudos iniciais correspondia a um círculo, acabou por se transformar numa figura hexagonal. Essa forma geométrica será repetida em vários outros elementos do edifício, incluindo as suas extensões. Patrizia Bonifazio e Paolo Scrivano referem que a forma hexagonal é demonstrativa do interesse que os arquitectos italianos da época tinham pela obra de Frank Lloyd Wright, sendo que logo após a II Guerra Mundial inúmeras publicações tinham sido lançadas sobre o arquitecto americano e em 1951 acorreu um espectáculo dedicado ao trabalho dele no Palazzo Strozzi em Florença<sup>15</sup>.

O edifício dos serviços sociais, outro exemplo do traço de Luigi Figini e Gino Pollini, construído entre 1954 e 1958, corresponde a mais um caso inspirado na obra de Wright. Situado entre a primeira e a segunda expansão da oficina central, na Via Jervis, o edifício é composto por dois volumes hexagonais, onde se situam programas como uma enfermaria e um centro cultural. A forma hexagonal é repetida até ao ínfimo detalhe: nas secções dos pilares, na organização da compartimentação interior ou na distribuição dos acessos verticais.

A amplitude da obra social de Adriano Olivetti não se limitou à cidade de Ivrea. Inúmeros programas para a comunidade operária foram construídos em localidades periféricas a

14 Bonifazio, Patrizia; Scrivano, Paolo - *Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea*, p.30

15 *Ibidem*, p.35



As três primeiras ampliações do edifício industrial da Olivetti.

Ivrea e mesmo por toda a Itália.

### A arquitectura industrial da Olivetti

As oficinas Olivetti, onde ocorria todo o processo de produção, foram o resultado de contínuas colaborações com arquitectos da vanguarda artística italiana. A grande qualidade estética dos edifícios industriais da marca, localizados em Ivrea e, mais tarde (aquando da expansão da marca a mercados internacionais) em outros cantos do mundo, tornou-se uma característica exportadora dos valores da marca: *“Olivetti’s fame grew with time not just for the quality of its products, but also for the high formal quality of the buildings it used for industrial production”*<sup>16</sup>.

O edifício original, onde as primeiras aventuras industriais da Olivetti tiveram lugar, desenhado pelo seu próprio fundador Camillo Olivetti, sofreu quatro ampliações, entre 1935 e 1957.

As quatro ampliações da oficina de produção foram da autoria da dupla de arquitectos milaneses Luigi Figini e Gino Pollini, o que criou um laço permanente entre a obra produzida pelos dois arquitectos e as ideias de modernidade de Adriano Olivetti: *“The notion of modernity realised in the works of these architects was in harmony with the ideas of modernity of production and of the market that Adriano Olivetti was following in that period”*<sup>17</sup>.

Figini e Pollini representavam uma nova geração, atentos à evolução da arquitectura internacional e constantemente envolvidos em eventos culturais relacionados com a disciplina (Adriano, Figini e Pollini tinham-se conhecido na Trienal de Milão de 1933 e Gino Pollini era o representante italiano nos CIAM)<sup>18</sup>.

A primeira colaboração aconteceu quando Adriano Olivetti decide, durante os anos 30, avançar com a primeira expansão do antigo edifício da C.G.S., cujas características estruturais e organizacionais estavam adequadas às tipologias desenvolvidas no início do

<sup>16</sup> Bonifazio, Patrizia; Scrivano, Paolo - *Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea*, p.49

<sup>17</sup> *Ibidem*, p.50

<sup>18</sup> Ciucci, Giorgio - *Ivrea ou la communauté des clercs*, p.10



Quarta ampliação do complexo industrial da Olivetti: *Nuova Ico*.

século XX, mas começavam a ser ultrapassadas para servir as novas formas de organização da indústria.

Figini e Pollini são chamados à acção, desenvolvendo entre 1935 e 1937 um edifício em betão armado, com uma *passerelle* de ligação à oficina pré-existente, cujas fachadas eram caracterizadas por longas janelas horizontais. A solução arquitectónica adequava-se às necessidades da produção mas tinha também em atenção o conforto físico e psicológico dos trabalhadores, oferecendo espaços amplos, bem iluminados e ventilados. Estas indicações foram consequentes de um estudo americano publicado naquele momento, que analisava as condições dos espaços de trabalho e que posteriormente leva Adriano Olivetti a formar uma equipa de psicólogos para contribuíram com uma dimensão mais humana para o processo de concepção dos edifícios da marca<sup>19</sup>.

A expansão do complexo industrial continuou de acordo com a malha existente, ao longo da Via Jervis. A justaposição consecutiva de volumes gerava essencialmente problemas de ligação entre os espaços. Figini e Pollini dispensavam grande parte da sua energia a resolver acessos e entradas para os diversos espaços.

A segunda ampliação ocorreu entre 1939 e 1940: foi adicionado um novo piso ao edifício anterior e foi construído um novo volume que passou a integrar a entrada principal do complexo.

A construção da *Nuova Ico*, a última expansão da fábrica principal, teve uma abordagem organizacional completamente diferente dos anteriores edifícios. A geometria do volume e a sua distribuição interior foi muito mais racional e consequente da forma como se desenvolvia a cadeia de produção. As ampliações anteriores tinham consistido na geração de espaços amplos mas indiferentes às diversas fases da produção<sup>20</sup>. As obras estenderam-se durante dois anos, entre 1956 e 1958.

O conjunto industrial das oficinas Olivetti procurou sempre criar uma imagem unitária, ainda que tivesse sido desenvolvido em diferentes etapas. Esse acordo linguístico era maioritariamente fruto de uma pesquisa à volta da materialidade. Nesse sentido, a

19 Bonifazio, Patrizia; Scrivano, Paolo - *Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea*, p.53

20 *Ibidem*, p.58



Fábrica Olivetti no Brasil (1961).



cortina de vidro, utilizada em todas as ampliações da oficina, desempenhava a função de elemento agregador de todas as partes: *“The Nuova Ico also made use of the glazed wall solution used in previous expansions to stress the symbolic desire to give the entire production complex a unifying image”*<sup>21</sup>. Por sua vez, o revestimento de elementos construtivos pontuais (escadas, entradas, torres) com pequenos mosaicos amarelos, faziam parte de uma experiência formal dos autores, onde procuravam consolidar o modelo de arquitectura industrial.

A paisagem industrial que crescia com grande intensidade em Ivrea era animada por programas localizados nos terrenos próximos à fábrica que contribuía para a existência de uma vida diferente do monótono ritmo industrial. Era esse o papel dos programas sociais anteriormente referidos, assim como o de programas que de certa forma se relacionavam com a produção, tais como o Centro de Estudos e Pesquisa Olivetti (1951-55) ou a central termo-eléctrica (1956-59) que fornecia energia às oficinas, ambos os exemplos da autoria de Eduardo Vittoria.

#### A imagem internacional da Olivetti

O património industrial fruto do investimento de Adriano Olivetti na arquitectura não se limitou apenas à região de Ivrea, nem mesmo à Itália. Era necessário fazer corresponder a produção às expectativas do mercado e para isso era imperativo internacionalizar a empresa: *“To meet the increase in production, new plants were opened in other regions of Italy and even abroad”*<sup>22</sup>. Esta expansão para novos mercados ocorreu essencialmente no período pós segunda Guerra Mundial e teve uma primeira consequência na América do Sul. Paralelamente, em Itália, a marca também fazia proliferar novos complexos fabris, procedendo assim a uma descentralização da produção da cidade de Ivrea.

Exemplos desta expansão são a fábrica Hispano-Olivetti construída em Barcelona entre 1941 e 1942 fruto do trabalho de Italo Lauro e José Sotera Mauri, a fábrica brasileira localizada a alguns quilómetros de São Paulo construída entre 1956 e 1961 ou a fábrica

21 Bonifazio, Patrizia; Scrivano, Paolo - *Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea*, p.66

22 *Ibidem*, p.77



Olivetti em Merlo na Argentina, construída entre 1954 e 1961. Os últimos dois exemplos foram projectos da autoria de Marco Zanuso.

A marca Olivetti continuou a construir paisagens industriais para além das fronteiras italianas durante os anos 70, adoptando numa estratégia de promoção da empresa que se tornou uma tendência extremamente presente no panorama contemporâneo – as comissões passaram a ser entregues a arquitectos com uma reputação já afirmada no panorama da arquitectura internacional, *“Construction by Olivetti of industrial plants and buildings linked to production continued during the 1970’s with projects entrusted to renowned names in the world of international architecture, in an attempt to consolidate an already famous corporate identity”*<sup>23</sup>.

O centro técnico Olivetti, construído em Yokohama no Japão entre 1969 e 1972 foi desenhado por Kenzo Tange em colaboração com o grupo Urtec. O complexo continha um armazém e o centro técnico em si e a linguagem utilizada no edifício deixa bem presente a influência do movimento metabolista japonês.

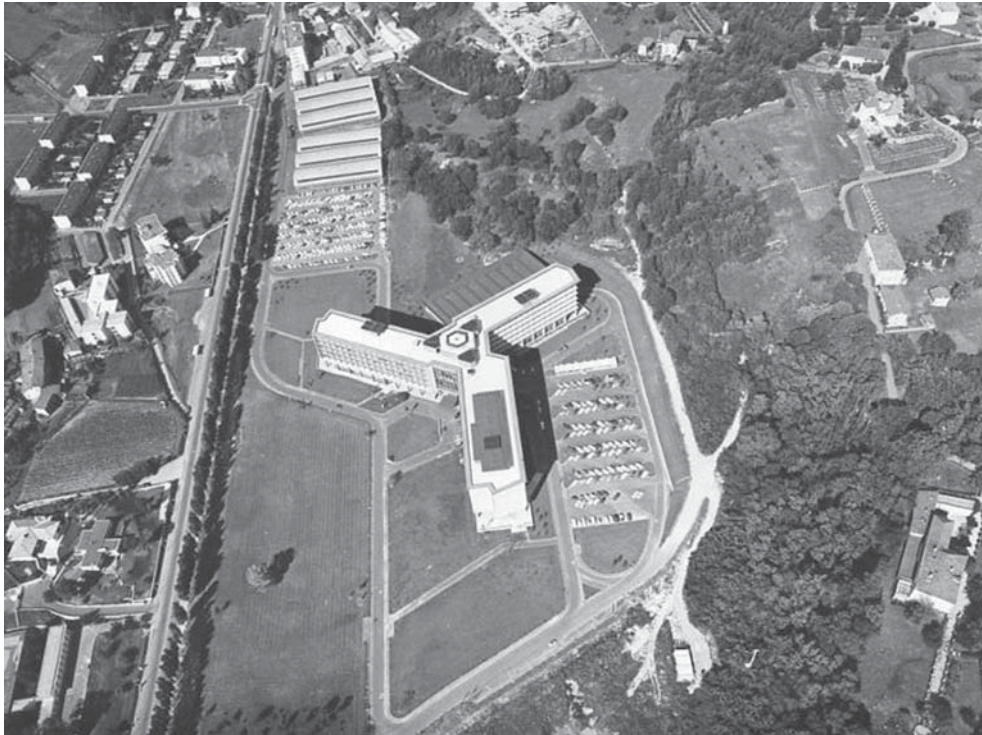
Incontornável tornou-se ainda a contribuição de Louis Kahn e um exemplo da forma como o arquitecto reinterpretava as formas arquitectónicas simples de forma a gerar composições geométricas de enorme complexidade e que correspondiam a soluções funcionais excepcionais. A fábrica de Harrisburg na Pensilvânia foi construída entre 1967 e 1970.

### Os edifícios administrativos e comerciais da Olivetti

A imagem corporativa promovida pela Olivetti teve uma consequência expressiva nos espaços expositivos da marca (lojas, stands em feiras e exposições) e também nas grandes sedes administrativas da empresa, construídas em Ivrea e um pouco por todo o mundo. A expansão da marca correspondeu a uma proliferação destes símbolos corporativos arquitectónicos de uma forma quase fenomenológica.

Na cidade-mãe, Ivrea, foi construído entre 1960 e 1964 o *Palazzo Uffici 1*, projecto da

<sup>23</sup> Bonifazio, Patrizia; Scrivano, Paolo - *Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea*, p.97



Palazzo Uffici 1 em Ivrea (1964).

autoria de Annibale Focchi, Gian Antonio Bernasconi e Marcelo Nizzoli. Este grande edifício era formado por três blocos dispostos a 120° uns dos outros, sendo que o ponto de intersecção dos três volumes corresponde a uma escada que constitui o momento mais carismático do projecto. Para além de constituir um elemento funcional distributivo de enorme importância para o edifício, as escadas são também caracterizadas por uma riqueza ímpar. A abertura que providencia o espaço com luz natural, foi construída em vidro de Murano, obra das oficinas Venini, de Veneza<sup>24</sup>.

O *Palazzo Uffici* na mediática Via Clerici em Milão foi construído num lote do centro histórico que tinha sofrido um bombardeamento durante a II Guerra Mundial. Este edifício administrativo foi desenhado e construído entre 1954 e 1956 pela mesma equipa de arquitectos que mais tarde vai trabalhar no *Palazzo Uffici I*. A obra adquiriu uma visibilidade particular quando foi premiada na Bienal do Museu de Arte Moderna de São Paulo em 1957<sup>25</sup>.

O mesmo cuidado estético era aplicado aos edifícios administrativos da marca Olivetti que acabaram por aparecer nas principais cidades do mundo.

Em Barcelona, o edifício administrativo da Hispano-Olivetti foi construído pelos BBPR em 1964, e na América do Norte, um conjunto de edifícios foi construído com base em protótipos desenvolvidos, a pedido da Olivetti, por Richard Meier em 1971. Esses estudos foram utilizados em vários estados dos EUA. Em Frankfurt, a comissão da sede Olivetti foi entregue a Egon Eiermann que desenhou um carismático volume com configuração de árvore<sup>26</sup>.

A mesma linguagem estética unitária era observada nas lojas e stands da marca. A mais célebre loja da marca Olivetti corresponde à loja de Veneza desenhada por Carlo Scarpa em 1958. A escolha de Carlo Scarpa entrava na estratégia comercial da marca, durante o pós-guerra, de entregar as comissões a arquitectos já amplamente celebrados.

Outros exemplos constituíam o pavilhão desenhado por Pollini e Figini para a Feira de Milão em 1935, a loja Olivetti na 5th Avenue em Nova Iorque dos BBPR (1953-54) ou a

24 Bonifazio, Patrizia; Scrivano, Paolo - *Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea*, p.135

25 *Ibidem*, p.134

26 *Ibidem*, p.137



Loja Olivetti em Veneza, desenhada por Carlo Scarpa (1958).

loja de São Francisco, desenhada por Giorgio Cavaglieri em 1954.

### O aspecto estético na marca Olivetti

*“La génie d’Adriano Olivetti fut de comprendre dès 1930 qu’il ne pouvait se suffire des réseaux de distribution et commercialisation habituels, constitués essentiellement par les concessionnaires; il lui fallait présenter un produit industriel de large diffusion comme un objet précieux, une œuvre d’art dans les lieux qui tiennent plus de la boutique de luxe et de la galerie d’art que du magasin commercial.”*<sup>27</sup>

Bernard Huet

A criação do departamento de Publicidade em 1928 impulsionou um conjunto de colaborações entre a marca Olivetti e inúmeros arquitectos e artistas relevantes da vanguarda italiana. A primeira comissão dada a Figini e Pollini em 1943, para a expansão do edifício fabril que Camillo Olivetti tinha desenhado em 1895, indicou a preocupação de Adriano Olivetti em integrar a questão estética na atitude corporativa da empresa. Essa dimensão encontra-se presente na história da marca Olivetti e correspondia um acto de comunicação, a um gesto que unificava toda a lógica industrial e produtiva: *“It rested on that moral concept which was later to move Olivetti to define his factory as «a place of work ruled by progress, guided by justice and fired by the light of beauty»”*<sup>28</sup>.

A presença de uma qualidade estética ímpar foi uma característica que não abrangeu apenas o produto principal da marca Olivetti, a máquina de escrever, mas que chegou a todas as partes constituintes da empresa: toda a produção gráfica relacionada com a marca e toda a arquitectura industrial, social e comercial da Olivetti.

O investimento da marca na qualidade estética culminou numa colecção de “objectos” criados sob o signo da Olivetti, capazes de estabelecer uma narrativa não apenas sobre a marca mas também sobre a época durante a qual foram produzidos: *“...it was his object*

<sup>27</sup> Huet, Bernard – *Des images de la production à la production de l’image*, p.17

<sup>28</sup> Labò, Maria – *L’aspetto estetico dell’opera di Adriano Olivetti*, p.20





*to attain the same high standard of coherency over a much wider field than that of the article with which his business was concerned, that is the typewriter and o other office machinery that followed. These aspirations extended to the architectural character of his factories and their surrounding buildings, to the equipment of offices and branch shops, to publicity in all its forms, indeed to everything that pertained to the appearance of the firm and the impression it might give”<sup>29</sup>.*

Desta maneira, os produtos comercializados pela Olivetti tornaram-se objectos de culto, que carregavam ideias mais amplas que a própria funcionalidade. O que era consumido pelo público era o valor abstracto do produto conquistado pela estética, a essência da marca, a mercadoria desmaterializada e situada num espaço de ilusão e sensualidade: “*Ce qui est alors offert à la consommation esthétique du public n’est ni la technologie, ni la marchandise, mais une valeur «ajoutée», une image concrétisé dans le design”<sup>30</sup>.*

Na arquitectura, o compromisso existente entre a marca e a disciplina tinha que ver com a importância que a direcção deu aos edifícios que a representavam, e de que forma é que eles visualizavam o papel desses “símbolos corporativos”. Tal como Renzo Zorzi explica numa entrevista à *The Harvard Design Magazine*, a arquitectura é um acto de expressão com uma duração considerável e a sua importância estará sempre dependente da forma como o cliente vê a função desse edifício: como um acto de expressão ou apenas como um meio para atingir um fim produtivo<sup>31</sup>.

No caso Olivetti, o compromisso entre a marca e a arquitectura teve uma duração e amplitude excepcionais: “*Olivetti has never allowed culture to play a secondary role. To have a commitment to design hasn’t made growth more costly or more difficult; rather, it has made it easier and has played a prominent part in our success”<sup>32</sup>.* O carinho e a dedicação que a Olivetti nutriu pela arquitectura, resultaram numa autêntica colecção de arte onde os edifícios construídos sob o signo da empresa (serviços sociais, edifícios para a comunidade de trabalhadores, escritórios, fábricas ou lojas) são capazes de reflectir a história da arquitectura ao longo de todo o século XX.

29 Labò, Maria – *L’aspetto estetico dell’opera di Adriano Olivetti*, p.20

30 Huet, Bernard – *Des images de la production à la production de l’image*, p.17

31 Washburn, A.E. – *Olivetti: a study in patronage*, p.161

32 *Ibidem*, p.161



Jean Tschumi e a maquetta da sede administrativa da Nestlé,  
fotografia de Pierre Izard (1960)

**[2.5] A sede administrativa internacional da Nestlé em Vevey**

**Jean Tschumi, arquitecto corporativo**

Jean Tschumi nasceu em 1904 na comuna de Plainpalais, em Genebra. Filho de um artesão de carpintaria, a família viveu em Renens, uma vila posicionada à entrada de Lausana, por motivos relacionados com a profissão do seu pai, Johann Tschumi<sup>1</sup>.

O jovem Tschumi absorve da proximidade com o trabalho do pai, o gosto pelas artes manuais e uma sensibilidade para a representação gráfica. O seu pai impulsionava-o a exercitar sistematicamente o desenho e foi através desses momentos que Tschumi começou a dominar materiais como a grafite, o carvão e o trabalho com madeira<sup>2</sup>.

Jean Tschumi obteve o certificado da escola primária superior de Renens em Abril de 1918, aos catorze anos. Ainda no mesmo ano, conseguiu um lugar como desenhador arquitecto no gabinete de Charles Braun, onde contribui para a construção dos pavilhões da feira comercial de Lausana, o *Comptoir Suisse*.

Em 1920, aos dezasseis anos, recebeu o prémio de excelência da Sociedade Industrial e

<sup>1</sup> Gubler, Jacques - *Jean Tschumi : architecture, échelle, grandeur*, p.19

<sup>2</sup> *Ibidem*, p.20 e 21



Comercial de Lausana, uma recompensa de grande prestígio<sup>3</sup>.

Tendo já adquirido um domínio exemplar de várias técnicas de desenho, e reconhecido o seu talento na elaboração de desenhos policromáticos, Jean Tschumi abandonou Lausana para estudar no *Technicum* de Bienna, uma escola de boa reputação e que tinha absorvido muito do conhecimento gerado durante as experiências industriais na cidade, iniciadas no século XVIII.

Do Verão do 1919 e até à Primavera de 1922, Jean Tschumi estudou arquitectura na Bauschule do *Technicum* Cantonal de Bienna, cujo programa escolar se assemelhava ao de Altas Escolas como as de Zurique, Paris e Berlim.

Após esse período em Bienna, Jean Tschumi prosseguiu os estudos na Escola de Belas-Artes de Paris. Em Junho de 1923 inscreveu-se no atelier liderado por Emmanuel Pontremoli, um arquitecto nascido em Nice em 1865 e vencedor do *Grand Prix de Rome* em 1890. A sua abordagem académica valorizava o domínio de técnicas de representação: “*Aux Beaux-Arts, la communication visuelle passe par l’expression picturale du camaïeu et de la polychromie*”<sup>4</sup>.

#### As comissões corporativas: de Sandoz à Nestlé

O encontro entre Edouard-Marcel Sandoz e Jean Tschumi corresponde a um episódio essencial para que possa ser efectuada a compreensão do percurso criativo do arquitecto à luz da noção da arquitectura corporativa.

Edouard-Marcel Sandoz nasceu em Basileia em 1881 e definia-se como um pintor, escultor, físico e químico, sendo que era também bastante bem sucedido como gestor financeiro<sup>5</sup>. Sandoz estudou na Escola de Artes Decorativas de Genebra, onde entrou em contacto com o desenho e o artesanato. Mais tarde instalou-se em Paris onde prosseguiu os seus estudos de escultura na Escola de Belas-Artes. Edouard rapidamente atingiu uma visibilidade considerável no meio artístico parisiense, expondo no Salão dos Artistas e

<sup>3</sup> Gubler, Jacques - *Jean Tschumi : architecture, échelle, grandeur*, p.21

<sup>4</sup> *Ibidem*, p.25

<sup>5</sup> *Ibidem*, p.48



Ilustração de uma variante não executada para o concurso do pavilhão da Nestlé para a Exposition des Arts et Techniques (1936)

organizando eventos de filantropia<sup>6</sup>.

Jean Tschumi e Edouard-Marcel Sandoz conheceram-se em Paris por frequentarem meios intelectuais em comum. Apesar da diferença de idades, as duas personagens criaram uma ligação particular e trabalharam em conjunto. Sandoz era uma personagem com extensos e importantes contactos e permitiu a Tschumi travar conhecimentos com grandes industriais franceses<sup>7</sup>.

O Pavilhão Nestlé destinado à *Exposition des Arts et Techniques* de 1937, foi a primeira comissão individual dada ao arquitecto. Este primeiro exercício introduziu o arquitecto no tema corporativo. Neste tipo de abordagens, a utilização de metáforas espaciais, mais ou menos literais, torna-se o mecanismo de eleição para comunicar com o visitante. O Pavilhão da Nestlé não é excepção. Apesar das inúmeras variantes desenvolvidas, todas as propostas utilizavam como forma cilíndrica como geometria principal, “...*l'événement plastique dominant est le cylindre, signe de la boîte de farine lactée, le produit phare de Nestlé*”<sup>8</sup>.

No programa constava o cinema *Guignol* Nestlé, uma cafetaria que dava a degustar aos visitantes as especialidades Nestlé e um diorama, elaborado por Ed.-M. Sandoz, que conduzia os visitantes numa “viagem” pela história e conquistas da marca, afirmando a dimensão internacional da Nestlé. Era uma espécie de caixa mágica arquitectónica desenhada sob o signo da Nestlé: um espaço temático.

No entanto, é para a Sandoz S.A. que Jean Tschumi se tornou o arquitecto principal, trabalhando em todos os edifícios da empresa. A primeira comissão foi entregue em 1938 e tratava-se da reformulação de alguns escritórios da direcção e uma sala do conselho de administração da sede corporativa em Basileia. Era uma encomenda bastante prestigiosa mas de curta duração. No entanto, a experiência valeu-lhe a aquisição de um conhecimento ímpar sobre o sistema de produção químico da empresa, uma sabedoria que viria a ser muito útil para futuras encomendas, como a fábrica da Sandoz em Saint-Louis.

Em 1943, Jean Tschumi foi convidado a dar aulas em Lausanne, e em 1944 estabeleceu um

6 Gubler, Jacques - *Jean Tschumi : architecture, échelle, grandeur*, p.49

7 *Ibidem*, p.50

8 *Ibidem*, p.53



Entrada da Mutuelle Vaudoise Accidents em Lausana, fotografia de M. Vulliemin (1956)



endereço pessoal na mesma cidade, correspondente ao seu domicílio e ao seu escritório.

Em 1947, Tschumi conseguiu finalmente uma encomenda de dimensões mais generosas: a construção da fábrica da empresa Sandoz em Orléans. É neste projecto que o arquitecto pode finalmente colocar em prática toda a maturidade criativa que alcançou ao longo dos anos. Neste exemplo, o academismo racional adquirido durante os anos de aprendizagem na Escola de Belas-Artes, reflectido na organização interna do espaço e na forma paralelepípedica rígida do edifício, alia-se uma dimensão muito mais plástica expressa na cofragem do betão. Uma solução onde a elegância e uma certa rigidez convivem lado a lado e onde, tal como Jacques Gubler realça: *“la corporate architecture de Sandoz France fait sienne l'équation première issue du Werkbund allemand: «qualité architecturale égale qualité de la production industrielle»”*<sup>9</sup>.

O edifício de administração da Mutuelle Vaudoise Accidents (MVA), em Lausana, corresponde ao grande momento de evolução do trabalho de Jean Tschumi no domínio da arquitectura corporativa. O edifício, construído entre 1951 e 1956, foi um momento de grande experimentação e um exercício quase introdutório ao projecto seguinte para a Nestlé, em Vevey.

A encomenda da MVA determinava explicitamente que o edifício deveria reflectir uma identidade corporativa que comunicasse a importância económica da empresa em 1950 e é com esse objectivo que os seus dois directores, Roger Bobillier e Marcel Delarageaz, vão convidar Jean Tschumi a uma visita à costa-este dos Estados Unidos. Durante essa viagem, Tschumi teria a obrigação de se informar o melhor possível sobre o exemplo corporativo americano e ter em atenção uma série de questões de ordem prática tais como o tamanho e organização dos escritórios, os equipamentos eléctricos, telefónicos e de climatização utilizados e ainda a forma como eram tratadas as zonas mais sociais, onde os trabalhadores se iriam reunir em momentos de pausa. Durante a mesma viagem, Tschumi visita ainda a *Lever House* da agência de arquitectura SOM e os escritórios americanos da Nestlé<sup>10</sup>.

No projecto para a MVA, um dos gestos essenciais de Tschumi passou pelo posiciona-

<sup>9</sup> Gubler, Jacques - *Jean Tschumi : architecture, échelle, grandeur*, p.66

<sup>10</sup> *Ibidem*, p.70



Panorâmica aérea da sede administrativa da Nestlé e da cidade de Vevey.

mento recuado do edifício em relação à rua para preservar um conjunto de árvores centenárias pré-existentes: *“Au nord, les arbres centenaires d’un très grand effet décoratif ont été conservés grâce à la compréhension de la Direction de la Mutuelle qui n’a pas hésité à accorder à l’architecte les 10 mètres de recul sur l’alignement qui permettait de les sauver”*<sup>11</sup>. Outra opção que mediatizou enormemente o edifício foi o magnífico tratamento do átrio de entrada onde a transparência e o trabalho triangular da cofragem do betão do tecto, enquadram de forma magnânime a paisagem *lémanique*: *“On sait que cet espace majestueux doit construire la transparence de l’édifice et cadrer le lac alpin, telle une carte postale”*<sup>12</sup>. Num sentido publicitário, ambas as características aqui enunciadas acabaram por se tornar em slogans, tanto no discurso do arquitecto como no da MVA sendo que a mediatização do edifício após a sua construção acabou por o tornar num símbolo: *“La corporate architecture de la MVA prend la valeur d’un status symbol sur les rives du Léman, affirmation de l’orgueil compétitif, preuve d’excellence et d’efficacité”*<sup>13</sup>.

#### A sede administrativa internacional da Nestlé

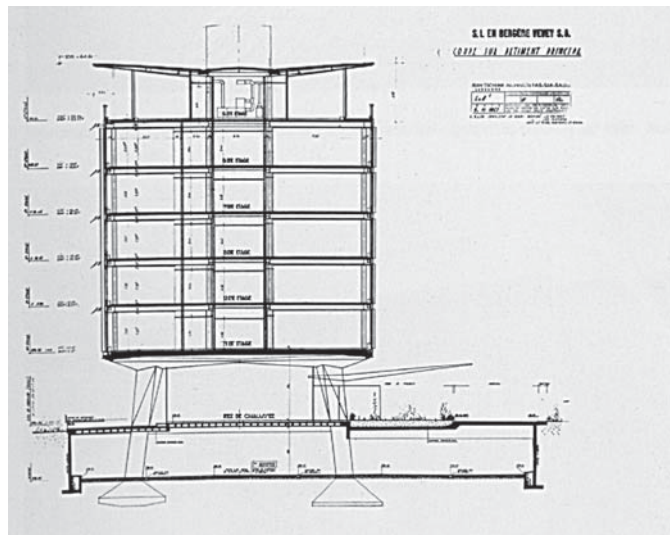
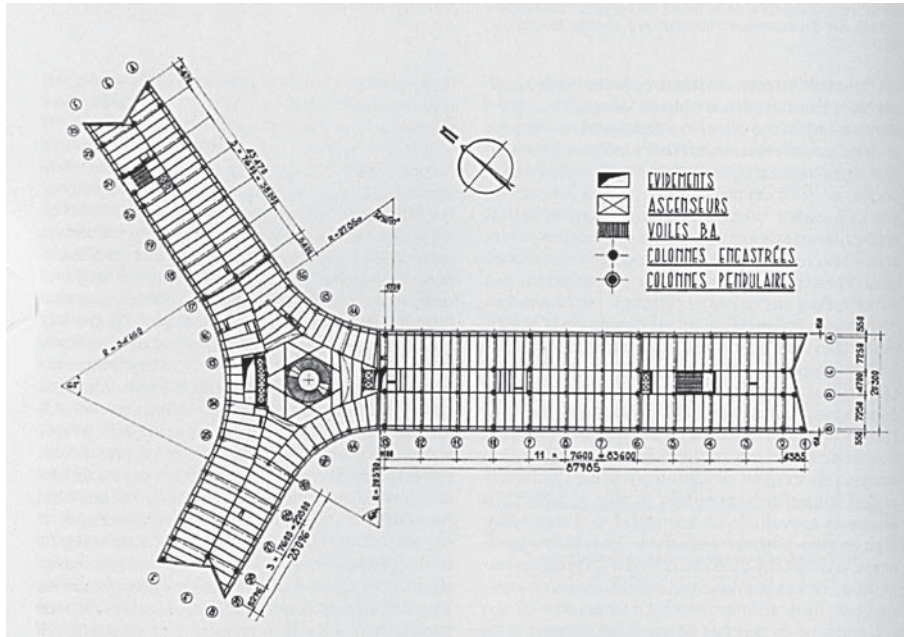
A sede administrativa internacional da Nestlé, em Vevey, foi a comissão que conduziu Jean Tschumi ao reconhecimento internacional. A Nestlé era uma marca com grande projecção a nível mundial e uma das mais importantes protagonistas da história industrial Suíça.

Em 1956, Tschumi encontrou-se com os dois directores da empresa: Jean Constant Cortésy, suíço originário do cantão de Vaud, e Enrico Bignami, originário do cantão de Ticino mas com origens italianas. As três personagens desenvolvem uma relação amical e discutem com vigor o projecto em conjunto. A direcção da Nestlé ansiava por um edifício que realçasse os valores corporativos da empresa, um objectivo que, como outros exemplos já abordados nesta dissertação, se apoiava na utilização da arquitectura moderna e nas referências americanas de vanguarda, para prefigurar, então, a metáfora da inovação, do progresso e da criatividade.

<sup>11</sup> Gubler, Jacques - *Jean Tschumi : architecture, échelle, grandeur*, p.72

<sup>12</sup> *Ibidem*, p.73

<sup>13</sup> *Ibidem*, p.79



Planta da modulação do betão no piso térreo (1959) e corte da ala este-oeste (1957).

Enrico Bignami foi uma das personagens da direcção que mais decisões e que mais se envolveu com o processo de construção do edifício. Tschumi conduziu um processo baseado, como lhe é característico, na utilização da variante. Este modo de trabalhar garantia que todos os elementos de base fossem escolhidos pelo arquitecto, sendo que a amplitude de escolhas se multiplicaria consoante a sua vontade<sup>14</sup>.

Bignami tinha como grande referência o trabalho e filosofia de Adriano Olivetti, o grande industrial de Ivrea impulsionados da arquitectura e do design como parte integrante da cultura contemporânea. Os dois tinham-se conhecido durante a estadia forçada de Adriano na Suíça, durante a segunda Grande Guerra Mundial, e discutiam frequentemente ideias para uma organização científica do trabalho, um tema central da obra de Adriano.

Na Primavera de 1956, Jean Tschumi e Willi Bühlmann (um arquitecto da confiança dos directores da Nestlé e de Tschumi, nomeado para supervisionar a obra) foram enviados aos Estados Unidos para mais uma viagem pedagógica sob o tema do “how it’s made” americano. Nesta segunda viagem à América, o arquitecto documentou com atenção sistemas de fachada em alumínio e vidro, e teve a oportunidade de regressar a Nova Iorque onde visitou o MOMA e o complexo da ONU. Visitou ainda Cambridge, Washington, Pittsburg e Boston, ficando profundamente tocado com a arquitectura de Eero Saarinen, uma influência que será visível da Aula da EPUL (1961), que construiu em Lausana, a poucos metros da sede da MVA.

Em Janeiro do mesmo ano, a Nestlé tinha já adquirido o terreno do *Grand Hôtel* de Vevey, uma parcela onde a comuna tinha previsto a demolição do complexo hoteleiro e a construção de três edifícios de habitação.

Com a compra da Nestlé, a comuna estabeleceu rapidamente limites rígidos à construção com o objetivo de controlar o desenvolvimento de construções demasiado massivas e altas nas zonas à beira-lago. A abordagem astuciosa de Jean Tschumi vai utilizar esses condicionamentos a favor da totalidade da obra, e a geometria formal em Y do edifício vai resultar desses questões regulamentares e ainda do posicionamento de algumas árvores pré-existentes na parcela, tal como aconteceu no projecto para a Mutuelle Vaudoise Accidents. A manutenção das árvores demonstra a sensibilidade e preocupação de Tschumi

14 Gubler, Jacques - *Jean Tschumi : architecture, échelle, grandeur*, p.81



Escadaria de dupla hélice posicionada na intersecção das três alas do edifício.

em preservar as características naturais da paisagem à beira-lago, e o edifício resulta numa “... *sculpture isolée dans un parc arborisée, l'immeuble offre un événement palatial*”<sup>15</sup>. A ideia era trazer de volta a grande empresa corporativa de envergadura internacional à sua cidade de origem, mas esse processo tinha de ser feito de forma equilibrada.

A composição em Y da sede da Nestlé determina a sua assimetria e o remate angular em forma de boomerang, de cada ala, é uma solução bastante sensível para os remates dos edifícios, as chamadas *façades pignon*. O edifício tem um total de seis pisos, tal como estipularam as normas comunais, sendo que o rés-do-chão corresponde a um enorme átrio totalmente envidraçado, o terceiro piso alberga os programas mais solenes destinados à direcção, e o último piso oferece uma deslumbrante vista panorâmica para as montanhas, que se torna o quadro idílico de programas sociais tais como os restaurantes, a cafetaria, a sala de conferências e a sala de fumo. O corpo de escritórios é inteiramente revestido com uma fachada que conjuga o vidro e o alumínio.

Um determinado grupo de elementos, no edifício da sede administrativa internacional da Nestlé, conferiram ao complexo uma iconicidade e projecção mediática particular. Desse grupo faz parte a laje que cobre o átrio de entrada, cujo traçado geométrico em relevo fornece um espectáculo visual de grande qualidade, fazendo um enquadramento da paisagem *lémanique* de forma semelhante ao existente na sede da MVA, mas a uma diferente escala.

A escadaria de dupla hélice, existente na intersecção das três alas do edifício, faz a distribuição de todos os pisos do complexo, até colmatar na cafetaria localizada no último piso. A geometria da escadaria metálica, associada ao efeito luminoso produzido pela claraboia, cria a impressão de que apenas existe uma espiral, um efeito de *trompe-l'oeil* astucioso. Outro elemento extremamente rico do conjunto trata-se da cobertura que assinala a entrada principal localizada a nordeste. A estrutura em alumínio tem uma longura total de 14 metros, dos quais, 11 estão em balanço.

15 Gubler, Jacques - *Jean Tschumi : architecture, échelle, grandeur*, p.83





### A dimensão mediática e simbólica da sede administrativa

O edifício da Nestlé desenhado por Jean Tschumi foi desde o início um processo alvo de inúmeras atenções por parte da imprensa especializada e não especializada em arquitectura. Desde muito cedo foram estabelecidas relações que comparavam a obra de Tschumi em Vevey ao palácio da UNESCO em Paris, desenhado por Marcel Breuer, Pier Luigi Nervi e Bernard Zehrfuss. Esta obra é frequentemente interpretada como uma referência directa para a sede de Vevey.

A própria direcção da empresa motivou e alimentou a mediatização do processo. Gubler relata que um vídeo-documentário foi produzido pela Nestlé com todas as etapas de construção do edifício, desde a demolição do *Grand Hôtel* de Vevey ao evento de inauguração. Inesperadamente, no final do século XX, as imagens dessa mesma demolição foram utilizadas no pequeno *clip* que introduz o telejornal da *Télévision Suisse Romande* (TSR) tendo sido retiradas após o episódio do 11 de Setembro: “*The demolition of the Grand Hôtel in 1956 by the Swiss Army was filmed, and these moving images of the structure disintegrating into a cloud of dust have remained a familiar sight through their appropriation by the mass media*”<sup>16</sup>.

O edifício foi ainda vencedor de um prémio que reconhece a excelência da utilização do alumínio, um prémio anual atribuído pela empresa Reynolds Metals, em que Walter Gropius integrou o júri. O relatório do concurso colocou em destaque a escadaria central helicoidal, os contrastes expressivos entre o metal e o betão, o resultado obtido com a utilização da transparência e a figura escultural do edifício<sup>17</sup>. “*L’Européen Jean Tschumi est félicité pour son inventivité expérimentale sans bride et la «qualité de sobriété et de sérénité» de son architecture*”<sup>18</sup>. Os media de Lausana referem-se ao prémio como um “Nobel da arquitectura”.

O embevecimento à volta da grande sede internacional da Nestlé em Vevey prolonga-se até aos dias de hoje. O edifício, a par com a marca em si, tornou-se um ícone para a cidade de Vevey, um lugar de orgulho tanto para a população como para a direcção da

16 Gubler, Jacques - *Three steps and a bow*, p.20

17 Gubler, Jacques - *Jean Tschumi : architecture, échelle, grandeur*, p.90 e 91

18 *Ibidem*, p.91



Páginas extraídas do livro promocional da Nestlé *People Building Brands*.  
A arquitetura é apresentada em paralelo a comentários corporativistas.

marca e respectivos trabalhadores. A sede administrativa da Nestlé integra a lista dos Monumentos Nacionais desde o início dos anos 80 <sup>19</sup>.

O que torna o exemplo de Vevey num caso merecedor de atenção no âmbito do presente trabalho é o facto do edifício desenhado por Tschumi ter introduzido, de forma arrojada, uma dimensão cosmopolita, que a pequena cidade de Vevey não tinha.

A Nestlé pretendia, com a construção desta sede administrativa, estabelecer um sinal comunicativo com um universo corporativo a uma escala global. A marca reafirma as suas origens, que se ligam de maneira estreita à cultura e valores suíços, ao posicionar o seu gesto de celebração corporativo na cidade de origem. Esta decisão poderia ser um passo completamente contrário ao objectivo de internacionalização da marca, no entanto o que se observa é o efeito inverso.

A arquitectura de Tschumi funciona como o veículo que vai cristalizar a ligação entre uma grande entidade corporativa, com grande afirmação e presença no panorama internacional, à localização que assistiu aos seus primeiros passos. A sede administrativa internacional da Nestlé implantou-se num terreno idílico de Vevey de forma a criar um elo de ligação perene com cultura e os valores que caracterizam as suas raízes.

Entre 1996 e 2000, a obra de Jean Tschumi foi alvo de uma recuperação efectuada pelo atelier de arquitectura de Lausana, Richter et Dahl Rocha Architectes Associés. Esta revalorização tornou-se fundamental devido ao mau estado das instalações técnicas do edifício e, naturalmente, às novas necessidades funcionais. A revisão do projecto de Tschumi foi efectuada de maneira a preservar a maior parte dos traços originais do projecto e de forma a harmonizar a ligação do edifício principal à extensão construída em 1975 pelo atelier Burkhardt and Associates.

Após o “renascimento” do edifício de Tschumi, logo no início do século XXI, a Nestlé publicou um livro intitulado *People Building Brands* onde descreve de forma apaixonada a sua sede administrativa internacional, através de narrativas dos seus utilizadores. O símbolo corporativo desenhado por Jean Tschumi constitui ainda hoje argumento suficiente para gerar discursos sobre a essência da marca.

19 Informação disponibilizada em linha: [http://en.wikiarquitectura.com/index.php/Nestle\\_Office\\_Building\\_in\\_Vevey](http://en.wikiarquitectura.com/index.php/Nestle_Office_Building_in_Vevey)



Jacques Herzog e Pierre de Meuron durante a apresentação do último projecto concebido para a a Ricola: a casa das plantas.

## [2.6] Os edifícios Ricola

### A dimensão comunicativa da arquitectura de Herzog & de Meuron

Jacques Herzog e Pierre de Meuron nasceram na cidade de Basileia, na Suíça, em 1950. O percurso de vida dos dois arquitectos, até ao início da colaboração, sempre se desenhou através de uma linha quase coincidente.

Jacques Herzog e Pierre de Meuron completaram os seus estudos de arquitectura na ETH Zurique (*Eidgenössische Technische Hochschule Zürich*) em 1975, onde frequentaram o atelier de projecto de arquitectos como Aldo Rossi e Dolf Schnebli<sup>1</sup>.

O *Herzog & de Meuron Architecture Studio* abriu portas em 1978 e, desde então, o trabalho prático aí realizado adquiriu uma dimensão global que permitiu o estabelecimento de sedes em Hamburgo, Londres, Madrid, Nova Iorque e Hong Kong<sup>2</sup>.

A abordagem de Herzog & de Meuron ao projecto de arquitectura é frequentemente descrito como um processo de pesquisa contínua à volta do que é realmente essencial para a disciplina, procurando perceber como é que as ideias podem ser incorporadas em volu-

<sup>1</sup> Wang, Wilfried - *Herzog & de Meuron*, p.153

<sup>2</sup> *Herzog & de Meuron Firm Profile*, disponível em linha.



metrias formalmente reduzidas, muito à imagem do minimalismo ambicionado por Mies van der Rohe ou da ideia purista de Le Corbusier<sup>3</sup>.

O texto *The Hidden Geometry of Nature*, escrito por Jacques Herzog para o simpósio *Emerging European Architects* decorrido a 18 de Outubro de 1988 na Universidade de Harvard, foi composto através da reunião de fragmentos de texto escritos durante o processo de projecto, quando estavam submergidos em desenhos rigorosos, esquisos e maquetas.

Através dessas linhas, Herzog procura dar a entender o tipo de aproximação prática que caracteriza a produção do atelier, referindo a existência de um mundo invisível aos nossos olhos, ao qual eles procuram fazer corresponder uma forma no mundo visível: *“With this we mean the complexity of a system of relationships which exists in nature, in an un-researchable perfection exists, and whose analogy in the real of art and society interests us”*<sup>4</sup>. Esse universo invisível constitui uma estrutura a tudo o que é natural, sendo que para Herzog & de Meuron, a natureza engloba os processos artificiais e os processos naturais: *“We no longer believe that nature and society, or nature and the city, are dialectically opposing systems. If we say nature, we mean biological, chemical and physical processes, processes we can try to describe in order to understand “nature”. Too, we mean artificial and artistic processes we can operate in order to understand our own natures, our perception and sensation of nature and our effect on and changing nature”*<sup>5</sup>.

A dupla de arquitectos exprime constantemente a sua curiosidade em perceber de que maneira é que essas coisas, invisíveis ao olho nu, se tornam factores transformadores que actuam sobre cores, formas ou sobre a estabilidade física de um objecto.

Wilfried Wang refere que a arquitectura de Herzog & de Meuron combina imagem e enquadramento de forma a referir-se a um programa, a um conteúdo, a um sítio e por último, a uma ideia. O abstracto e o figurado existem em paralelo, mas a ideia que querem veicular estabelece um elo comunicativo calmo e sereno que aguarda uma reacção

3 Wang, Wilfried - *Herzog & de Meuron*, p.7

4 Herzog, Jacques - *The Hidden Geonmetry of Nature* em Wang, Wilfried - *Herzog & de Meuron*, p.145

5 Cecilia, Fernando Márquez; Levene, Richard - *1981-2000 Herzog & de Meuron*, p.14



Evento de lançamento da primeira pedra da construção da casa das plantas Ricola.



por parte do visitante e do utilizador, que depende da sensibilidade de cada um<sup>6</sup>.

A arquitectura da segunda metade do século XX caracterizou-se essencialmente por uma tentativa de recuperação das origens e autenticidade da prática arquitectónica, fantasian-do, por um lado, com a reconquista das expressões puristas do início do século, e por outro lado, importando da Arte formas de expressão minimalistas. O final dos anos 70 ficou ainda marcado por um exagero do figurativo.

O trabalho de Herzog & de Meuron é classificado, neste contexto, como um verdadeiro esforço por reencontrar esses terrenos originais da arquitectura<sup>7</sup>.

#### Herzog & de Meuron e a Ricola S.A.

A colaboração entre Herzog & de Meuron e a família Richterich, proprietária da indústria de bombons Ricola, iniciou-se em 1983, quando Jacques Herzog e Pierre de Meuron eram ainda jovens arquitectos. A interação entre a marca e o gabinete de arquitectura de Basileia consegue constituir o reflexo do processo evolutivo da prática arquitectónica dos arquitectos de Basileia.

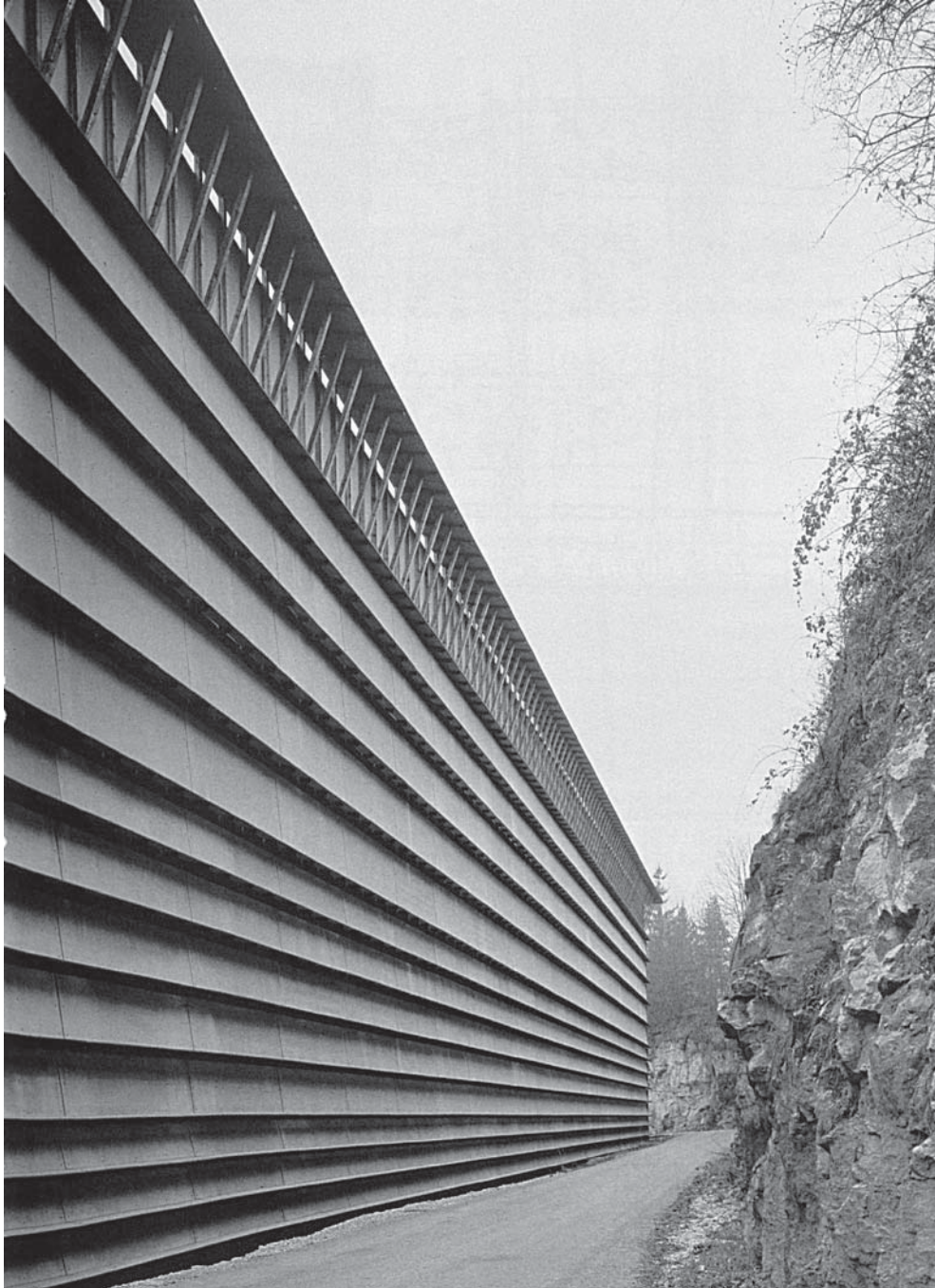
No final dos anos 70, Alfred Richterich, filho do fundador da marca Ricola, convidou uma série de artistas e arquitectos a Laufen (uma pequena vila próxima de Basileia onde a maior parte dos edifícios industriais da marca estão implantados) para discutir questões de urbanismo<sup>8</sup>. O evento constituiu um momento charneira para a empresa e para a dupla de arquitectos. Foi a partir deste momento que se desenvolveu uma forte ligação amical entre Jacques Herzog e Alfred Richterich, tendo daí resultado uma série de comissões que construiu um diálogo arquitectónico entre a empresa e os arquitectos.

Em 1980, Alfred Richterich entregou à dupla de arquitectos a comissão para o projecto da sua casa particular. Esta primeira encomenda colocou directamente em relação a família Richterich e Herzog & de Meuron. Apenas três anos depois é que o trabalho dos arqui-

<sup>6</sup> Wang, Wilfried - *Herzog & de Meuron*, p.8 e 10

<sup>7</sup> Moneo, José Rafael - *Herzog & de Meuron, Projects and Buildings 1982-1990* em Wang, Wilfried- *Herzog & de Meuron*, p.147

<sup>8</sup> Steinmman, Martin - *Le dialogue architectural avec Herzog & de Meuron*, disponível em linha.



Pavilhão-armazém Ricola em Laufen

tectos era canalizado para o universo comercial da empresa familiar. Em 1983, o edifício administrativo da Ricola S.A., em utilização desde 1951 e que servia também de local de produção, começou a ser renovado tendo por base um projecto da dupla.

Entre 1985 e 1986, os arquitectos voltaram a servir os interesses mais particulares da família Richterich, elaborando o projecto de reabilitação da pastelaria da família também em Laufen.

O envelope para o armazém do complexo industrial que tinham renovado alguns anos antes, foi projectado e construído entre 1986 e 1987.

Segue-se o projecto de extensão da fábrica de Laufen (1989-91), cuja intervenção passou pela construção de um edifício que se sobrepõe a um dos edifícios existentes e pela construção de uma cobertura que liga o novo volume ao edifício armazém.

Entre 1992 e 1993, Herzog & de Meuron voltam a receber uma nova comissão, desta vez para o armazém de embalagem e distribuição dos produtos Ricola Europe, situado em Mulhouse-Brunstatt. Uma nova colaboração surge em 1998, com o projecto para o edifício que alberga a equipa de marketing e publicidade da empresa, num jardim existente no terreno do complexo industrial de Laufen.

Segundo o comentário da empresa na sua página oficial de internet: *“Cette collaboration a donné naissance à un ensemble de constructions unique au monde qui permet de saisir l'évolution des conceptions architecturales de Herzog & de Meuron au cours des trente dernières années, et qui illustre magnifiquement les exigences de Ricola en matière de qualité, exigences que l'on retrouve à tous les niveaux de l'entreprise”*<sup>9</sup>.

### Os edifícios Ricola

O pavilhão-armazém Ricola (1986-1987), Laufen:

Nos anos 80, o crescimento contínuo da produção da Ricola trouxe novas exigências em espaciais. O pavilhão-armazém, uma das primeiras comissões entregues a Herzog & de

<sup>9</sup> Steinmann, Martin - *Le dialogue architectural avec Herzog & de Meuron*, disponível em linha.



Meuron, era uma projecto essencial para o complexo industrial de Laufen, e com exigências de ordem técnica e prática extremamente precisas.

A encomenda despe-se de poéticas. O espaço ambicionado tinha um objectivo funcional muito preciso e mesmo as dimensões do volume estavam pré-estipuladas devido à maquinaria necessária no interior.

O novo edifício implantou-se no interior da parcela da Ricola, posicionando-se em paralelo ao edifício alinhado com a Baselstrasse. A distância existente entre o novo edifício e o primeiro, gerou um pátio interior de serviço.

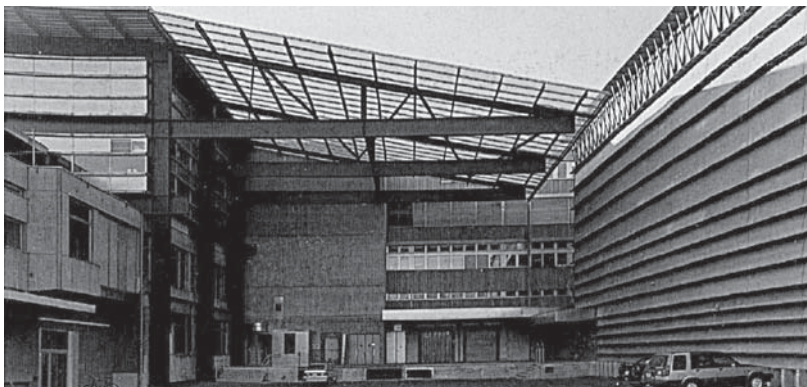
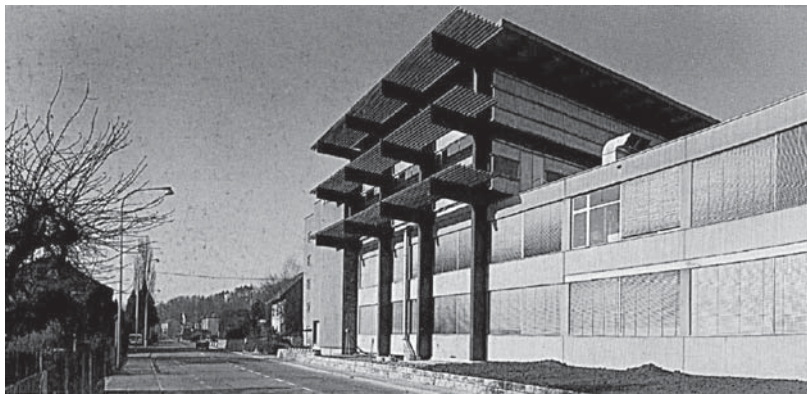
Surge um volume rectangular puro, com quinze metros de comprimento, vinte e seis de largura e dezassete de altura. Ao corpo rectangular simples anexa-se um outro de menores dimensões, que resguarda uma rampa de cargas e descargas e três cais para camiões.

A mestria do gesto arquitectónico condensa-se na energia criativa dispensada à concepção do revestimento exterior do edifício: um sistema que permite dar resposta a imperativos de ordem prática e estética.

O sistema construtivo da fachada resulta da sobreposição horizontal de painéis *Eternit* cinza, dispostos em fileiras. As placas desse material foram empilhadas de maneira a criar uma alusão à forma como os produtos são armazenados<sup>10</sup>. O revestimento foi também organizado de forma a revelar a “verdade construtiva” da solução, quando o observador se aproxima do edifício. Essa aproximação permite descobrir a caixa metálica que se encontra por detrás do sistema de fachada, um elemento que é também perceptível no topo do edifício, quando o sistema se começa a dissolver, alterando-se para uma espécie de cornija leve e em balanço.

As peças de madeira que é possível visualizar na base do edifício, deixa adivinhar a estrutura de montantes que ampara o sistema da fachada. Por sua vez, o revestimento esconde os painéis de isolamento térmico, de cor amarela, que se encontram directamente por trás, e que são pontualmente revestidos com uma chapa metálica, como acontece no topo do edifício e na fachada mais exposta às intempéries. Curiosamente, a cor amarela viva do isolamento cria uma analogia directa com a cor da imagem visual da marca,

10 Cecilia, Fernando Márquez; Levene, Richard C.- *1983-1993 Herzog & de Meuron*, p.84



Ampliação da fábrica Ricola (1991).

também amarela.

O sistema utilizado na concepção do revestimento da fachada do armazém Ricola, comunica a preocupação dos arquitectos em revelar a essência do projecto, a verdade da construção<sup>11</sup>. O remate do ângulo do edifício traduz essa preocupação, uma vez que foi deixado intencionalmente por resolver - não se identifica um esforço para o desenhar de outra forma senão aquela que advém da construção.

A ampliação da fábrica Ricola (1989-1991), Laufen:

A ampliação da fábrica Ricola foi uma proposta desenhada numa lógica modular. O volume de dois andares sobrepõem-se a um edifício já existente que não podia ser ampliado devido à impossibilidade de receber cargas estruturais adicionais. Para contornar esse problema, o edifício proposto tem uma estrutura autónoma desenhada com perfis metálicos, totalmente visível do exterior. Os elementos secundários a essa grelha estrutural rígida foram todos introduzidos de forma a promover flexibilidade, podendo ser deslocados, retirados e adicionados, conforme as necessidades.

Uma cobertura igualmente sustentada por uma estrutura metálica parte do edifício em direcção ao armazém, protegendo a zona de acesso à fábrica.

O Edifício de embalamento e distribuição da Ricola Europe (1992-1993), Mulhouse-Brunstatt:

O pavilhão de embalamento da Ricola Europe situa-se no extremo sul da cidade de Mulhouse, num terreno entornado de bosques. A cidade fronteiriça francesa foi escolhida pela sua localização estratégica e pela necessidade de criar um centro que distribuísse os produtos Ricola nos países da União Europeia, após a Suíça ter rejeitado integrar-se no espaço económico europeu em 1992<sup>12</sup>.

11 Steinmann, Martin - *L'entrepôt de stockage à Laufen*, disponível em linha.

12 Steinmann, Martin - *Le bâtiment d'emballage et de distribution à Mulhouse-Brunstatt*, disponível em linha.



Edifício de embalagem e distribuição da Ricola Europe em Mulhouse-Brunstatt.



O edifício serve como local de armazenamento, de produção e como central de distribuição. O volume paralelepípedo volta a ser consequente de necessidades funcionais rígidas, tal como aconteceu no armazém de Laufen. Visto do exterior, o edifício é muitas vezes associado à ideia de uma caixa de cartão semiaberta<sup>13</sup>.

Os lados maiores têm sessenta metros de comprimento e a largura equivale a 30 metros. A altura do armazém é de oito metros e as palas-cobertura que se projectam oito metros para fora do edifício são posicionadas nas suas fachadas mais longas.

É nas fachadas mais longas que estão posicionadas as entradas e aberturas do edifício. O lado que se direcciona para uma zona alcatroada corresponde ao lado de cargas e descargas e a cobertura protege todos os intercâmbios comerciais que devem ocorrer nesse lugar. Por sua vez, o lado que se abre para a paisagem gera uma zona de repouso da qual usufruem os trabalhadores nos seus momentos de descanso.

O material utilizado na construção das fachadas mais longas são painéis de policarbonato translúcido, de 8m por 0.5m. Este material, frequentemente utilizado em construções industriais foi impresso com um motivo que se repete seis vezes em cada painel. A figura escolhida corresponde a uma fotografia de Karl Blossfeld de uma folha. O motivo repete-se criando um efeito homogéneo e tem a função de filtrar a luz que entra no edifício, evitando situações de brilho excessivo que pode ser problemático para a produção.

O resultado do motivo vegetal pode ser comparado ao de uma cortina têxtil, estabelecendo em simultâneo uma relação com a paisagem arborizada envolvente<sup>14</sup> e com o tema produtivo da marca Ricola, cuja matéria-prima principal são as ervas aromáticas. Quando a luz do dia diminui, o motivo impresso deixa de ser perceptível e a fachada torna-se num elemento opaco cuja expressão se assemelha à de uma parede de betão. Durante a noite, quando o edifício está iluminado no interior, o efeito visual inverte-se e os motivos vegetais tornam-se muito mais expressivos e contrastantes quando observados do exterior: *“le bâtiment prend alors l’aspect d’une boîte imprimée sur laquelle se dessinent telles les ombres les éléments de la structure et les machines et conteneurs”*<sup>15</sup>.

13 Cecilia, Fernando Márquez; Levene, Richard C. - *1981-2000 Herzog & de Meuron*, p.206

14 *Ibidem*, p.206

15 Steinmann, Martin - *Le bâtiment d’emballage et de distribution à Mulhouse-Brunstatt*, disponível em linha.



Edifício dos serviços de *marketing* da Ricola S.A. (1999)

Os topos da “caixa-edifício” correspondem à parte mais sólida e estrutural do edifício. A particularidade destes elementos em betão escuro é que as águas pluviais retidas na cobertura são vertidas sobre essas paredes, criando uma superfície brilhante e espelhada que é produzida pela presença da água: *“Mouillés, les murs produisent un effet miroitant, lorsqu’ils sèchent apparaissent des bandes foncées puis, une fois complètement secs, ils forment des dessins brunâtres et verdâtres dus aux gaz d’échappement et aux mousses”*<sup>16</sup>.

Esta espécie de metamorfose natural torna-se uma observação que manifesta o processo de envelhecimento natural do edifício, uma demonstração do processo natural<sup>17</sup>.

O edifício dos serviços de marketing da Ricola S.A. (1998-1999), Laufen:

O edifício que abriga os serviços de marketing da marca Ricola situa-se na cidade-mãe da marca e é um dos últimos edifícios resultantes da colaboração entre Herzog & de Meuron e a entidade comercial.

A parcela de terreno onde se implanta encontra-se em parte ocupada pelos edifícios que albergaram as primeiras actividades comerciais da empresa. O volume surge num plano recuado à Baselstrasse, numa zona ajardinada.

A configuração volumétrica resulta de uma lógica de aproveitamento máximo da área disponível, cada angulo do edifício se estende até aos limites oficiais da parcela. Ao invés de dar resposta às exigências espaciais da encomenda criando um edifício em altura, Herzog & de Meuron optaram por uma aproximação arquitectónica mais discreta e contida. O polígono resultante tem apenas dois andares e a geometria torcida é consequente dos “acidentes” do lote tais como a presença de árvores ou desníveis topográficos.

A ideia que guia toda a concepção do projecto tem que ver com a máxima integração do edifício no terreno, através de uma espécie de assimilação das características da envolvente.

A transparência assume um papel preponderante: do interior o utilizador tem uma visão

<sup>16</sup> Steinmann, Martin - *Le bâtiment d’emballage et de distribution à Mulhouse-Brunstatt*, disponível em linha.

<sup>17</sup> *Ibidem*



permanentemente livre para o exterior devido aos grandes envidraçados, por sua vez, do exterior, as características reflectoras do vidro transformam o volume numa espécie de imagem repetida do contexto que se sobrepõe ao verdadeiro lugar. Este gesto estabelece um diálogo com as características do terreno e, de novo, com o tema da marca em si. Por outro lado, a capacidade do volume em se camuflar no contexto faz com que adquira uma hibridez entre o ser natural e o ser artificial<sup>18</sup>.

A intenção de camuflar o edifício é reforçada pela cobertura vegetalizada por um sistema estrutural feito com pequenas vigotas de fibra de vidro que contorna o perímetro total do volume, e que sustenta uma rede para onde a vegetação que cresce na cobertura se pode estender.

O tipo de vegetação escolhida para revestir o edifício fez parte de uma pesquisa específica para que cada estação do ano revele diferentes cores e tonalidades de verde – a imagem do edifício nunca é estável. O material orgânico é posto em prática como um elemento construtivo do edifício que marca um ritmo temporal<sup>19</sup> existente em paralelo com o processo temporal habitual de envelhecimento de um equipamento.

A organização interna baseia-se num sistema simples e coeso de espaço-aberto existindo uma fluidez contínua entre todos os espaços. Numa posição central, um espaço mais generoso e com um pé-direito total serve de elemento aglomerador de todas as partes, sendo que uma grande escadaria faz a ligação ao piso de cima. Este espaço amplo destina-se também a servir como ponto de encontro dos trabalhadores ou como espaço polivalente para eventos mais formais da empresa.

Os espaços de trabalho têm uma relação muito franca com o exterior e com as plantas que tombam da cobertura ou que crescem pelas redes instaladas na fachada. Essa interação com o lado de fora pode ser controlada através da utilização do sistema de cortinas instalado no interior, que oferecem três diferentes tipos de opacidades, consoante a necessidade do utilizador.

18 *Architecture and Urbanism: Herzog & de Meuron 1978-2002*, p.302

19 Steinmann, Martin - *Le bâtiment d'emballage et de distribution à Mulhouse-Brunstatt*, disponível em linha.



Imagem produzida em computador da nova casa das plantas para a Ricola e fotografia de uma parede-protótipo, feita com os blocos de argila local.

A casa das plantas Ricola (2013-2014), Laufen:

A casa das plantas constitui a mais recente colaboração de Herzog & de Meuron com a empresa Ricola.

A construção do novo edifício de produção teve início em Janeiro de 2013 e a inauguração está prevista para a Primavera de 2014. Para a empresa, este novo elemento industrial em Laufen reforça as ligações da marca com a cidade de origem, assim como o compromisso para com a economia suíça. A eficiência do sistema de produção foi também aumentada com a centralização dos processos de secagem, moagem, mistura e armazenamento das ervas num só lugar.

O volume paralelepípedo de cobertura plana é revestido por blocos de argila local, que foram produzidos através de um procedimento completamente inovador. Estes blocos, feitos com matéria local, têm características físicas particularmente vantajosas, como um bom comportamento térmico e um efeito regulador da humidade no interior do edifício. Com esta inovação, o edifício da resposta a inúmeras normas de ecologia da construção, e a empresa cumpre os objectivos que tinha fixado em relação às questões de durabilidade e ecologia. A economia de recursos é uma das ideias que sempre acompanhou a marca<sup>20</sup>.

No comunicado de imprensa lançado pela Ricola aquando do lançamento da primeira pedra da construção do novo edifício industrial, a direcção sublinha o facto de as opções tomadas em relação à obra e em particular a utilização de argila como elemento construtivo, apontam o caminho do futuro: *“Beaucoup de personnes pensent que l’argile n’est plus utilisée que dans les pays en voie de développement pour bâtir des habitations de fortune. Avec sa Maison des plantes, Ricola montre avec force les perspectives futures et les propriétés indéniables que la glaise est susceptible d’avoir en Europe dans le secteur de la construction”*<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> *La nouvelle Maison des plantes Ricola: entre durabilité et architecture innovante*, disponível em linha em linha.

<sup>21</sup> *Ibidem*





## CONCLUSÃO

Enquanto arquitecto, construir uma reflexão que se baseia na leitura dos atributos da arquitectura à luz da teoria da gestão de marcas é um exercício que pressupõe um “despir de preconceitos” em relação a este enquadramento.

O processo de procurar cronologicamente em diversos momentos da história, os pontos tangentes entre a prática arquitectónica e o modelo económico, constituiu um processo fascinante devido à complexidade da abordagem.

A decisão de efectuar um processo analítico que coloca em destaque o tema da gestão comercial em exemplos que constituem manifestos na disciplina da Arquitectura, foi consciente da fragilidade do argumento e da facilidade com que uma interpretação completamente oposta poderá ser feita. No entanto, é nesta tensão e subtileza que reside o interesse do enquadramento proposto pois, descolar uma dimensão da outra, ou seja, a questão comercial do objecto arquitectónico, fornece uma visão atípica da realidade que, normalmente, não é possível visualizar. Os dois temas encontram-se fundidos um no outro, ao ponto de não ser possível distingui-los. Um dos objectivos da estratégia de branding reside precisamente na transformação da narrativa comercial intencional em algo que se apresenta da forma mais natural e autêntica possível.



Para todos os efeitos, o trabalho apresentado sugere que a prática arquitectónica e o processo de branding são dois domínios que progressivamente se fundiram um no outro. Apesar do processo de geração e gestão de uma identidade corporativa ter sido apelidado de branding recentemente, a prática arquitectónica ou até mesmo o espaço público e a cidade (como foi apresentado na primeira parte do trabalho) sempre evocaram simbolismos e valores abstractos associados à dimensão comercial.

No que diz respeito ao tema da arquitectura corporativa, a expressão dos valores comerciais de uma marca ou dos valores corporativos de uma empresa através do património construído oscila entre expressões arquitectónicas que comunicam a mensagem comercial de forma aberrante e expressões arquitectónicas que procuram englobar a amplitude dessas ideias de forma mais complexa e subtil.

Os exemplos escolhidos para tratar neste trabalho fazem parte da segunda família. A escolha foi feita tendo em consideração casos onde a questão da demonstração da dimensão comunicativa comercial é menos evidente e implica o estabelecimento de um método de análise de todos os atributos da arquitectura, à luz do tema da identidade corporativa. Os cinco casos abordados posicionam-se em paralelo ao modelo económico vigente na época e cada um é evocativo dessa estrutura.

A cronologia apresentada revela-nos que a amplitude do gesto da marca tende a diminuir com o passar dos anos mas a influência aumenta até ao ponto em que se torna na arquitectura ela mesma.

Com esta afirmação não se pressupõe que Jean-Baptiste-André Godin estivesse perfeitamente consciente de que estava a contribuir para a consolidação de uma identidade corporativa referente às indústrias Godin, aquando da construção do Familistério, visto que no final do século XIX, a noção de branding não se encontrava nem à beira de ser teorizada. Refere-se sim, ao facto de que, à medida que a teoria de gestão das marcas se foi desenvolvendo, também a eficiência do processo de branding aumentou, fazendo com que os últimos exemplos integrem tão bem esse processo ao ponto de se tornar praticamente imperceptível.

No caso do Familistério de Guise, a indústria moldava a vida total da comunidade, a um ponto situado no limiar do aprisionamento. Os habitantes do complexo realizavam todas



as actividades da sua vida pessoal sob o signo da indústria Godin. As famílias que faziam parte da comunidade do Familistério de Guise habitavam, trabalhavam e conviviam em constante celebração do que era, no final das contas, uma entidade comercial cuja essência era alimentada pelas políticas socialistas defendidas por Godin.

Guise constitui um dos exemplos que acaba dar mais valor à essência da indústria, porque constituiu uma experiência revolucionária em que a produção industrial da marca Godin possibilitava a implementação de um modo de vida mais igualitário e justo para a classe operária. A indústria não era tratada como uma banalidade, era sim aquilo que permitia uma mudança no panorama social.

Nos casos seguintes, observamos que esse gesto totalizador da marca, sobre a vida das pessoas, tende a diminuir, ao passo que a integração do universo corporativo na arquitectura se torna mais frequente e intenso.

No caso da Johnson Wax, a Arquitectura é utilizada pela marca de modo a cristalizar valores corporativos, sem pressupor uma grande mudança na vida das pessoas como se observava no caso anterior. O edifício desenhado por Frank Lloyd Wright estabelecia um discurso já mais declaradamente publicitário e consciente das características sedutoras que estavam a materializar no objecto. A Johnson Wax tinha como objectivo construir um culto à volta do edifício e, conseqüentemente, à volta da marca.

A arquitectura da Olivetti constitui um exemplo já mais complexo pois a marca utiliza a arquitectura como uma ferramenta que potencia todas as dimensões da empresa, desde os serviços sociais às suas sedes administrativas internacionais. Apesar de existir uma dimensão social que sugere uma aproximação ao caso de Godin, ela apresenta-se sob a forma de fornecimento de serviços e não sob a forma de encerramento total.

A questão da visibilidade e reputação da empresa constituía o factor mais pertinente para o investimento da empresa na produção arquitectónica, potenciado pelo interesse da direcção em construir uma imagem coerente, que reunisse a produção industrial e as suas políticas culturais.

A obra de Jean Tschumi para a Nestlé insere-se definitivamente no tema da arquitectura corporativa no sentido em que o objecto arquitectónico procura ser o símbolo de valores de rigor, desenvolvimento e inovação, sem que se identifique com precisão de que marca



se trata. A expressividade arquitectónica é opaca e as metáforas comerciais simples, fruto de uma equação que equivale a qualidade estética à qualidade da produção industrial.

No caso dos edifícios desenhados por Herzog & de Meuron para a Ricola, o problema torna-se mais complexo de resolver e os cálculos devem ser feitos com uma maior atenção. A própria filosofia dos arquitectos que se focaliza na essência da arquitectura, vai acabar por se traduzir numa redução do processo de branding por já ter sido anteriormente traduzido na aproximação arquitectónica.

A Casa das Plantas torna-se um momento pertinente para o trabalho porque a imagem corporativa que se prefigura neste exemplo constitui um reflexo da atitude corporativa de várias empresas do meio económico actual. A imagem apresentada procura o fortalecimento do vínculo da empresa com um local, e uma das características que constitui o valor aumentado da entidade corporativa é o facto de todas as etapas de produção do produto se terem condensado numa só localização. Este tema é extremamente sensível para a sociedade consciente em que vivemos, que observa com cada vez mais cuidado as decisões tomadas pelas grandes corporações. A arquitectura da Casa das Plantas, com os seus blocos de terra ecológicos e com o propósito de concentração das etapas de produção, torna-se mais do que um armazém de produção, constitui uma filosofia industrial.

O que acontece é que o arquitecto, enquanto conceptualizador, encontra-se cada vez mais sensível e receptivo à introdução dos processos de branding no momento de produção arquitectónica, sem que isso constitua uma novidade. A comunicação comercial que o processo de branding procura materializar através da arquitectura, potencia a criatividade dentro da disciplina.

No limite, o branding constitui uma noção cada vez mais estruturante da concepção arquitectónica, conseqüente da introdução cada vez mais feroz da lógica do mercado a todos os outros domínios da vida. A astúcia do arquitecto reside na forma como selecciona e materializa as metáforas comerciais e em como respeita uma economia de significados.

Quando os ideais arquitectónicos encontram uma coerência ideológica nos objectivos das entidades corporativas, é produzido um tipo de arquitectura fantástica, perfeitamente integrada no seu tempo e que poderá fazer parte dos exemplos mais perenes.





## **BIBLIOGRAFIA**

BADRILLARD, Jean - **Simulacros e simulação**: Antropos. Lisboa: Relógio d'Água, 1991. ISBN 972708141X

BONIFAZIO, Patrizia; SCRIVANO, Paolo - **Olivetti Builds: Modern Architecture in Ivrea**. First Edition. Milano Skira Editore S.p.A., 2001. ISBN 88-8118-742-6

Branding, **Archithese, Revue thématique d'architecture**. ISSN 1010-4089, 2003, vol. 33, n.º 33. p.4.

CARVALHAL, Mário - [Editorial] Abrir os olhos. **NU Poder**. Coimbra. ISSN 1645-3891 N.º30 (2007), p.3

CIUCCI, Giorgio - Ivrea ou la communauté des clercs. **L'Architecture d'Aujourd'hui**. Paris. ISSN 0003-8695 N.º188 (1976), p.10-11

CECILIA, Fernando Márquez; LEVENE, Richard C. - **1983-1993 Herzog & de Meuron**. 3ª edição. Madrid: El Croquis Editorial, 1994. ISBN 0212-5683

CECILIA, Fernando Márquez; LEVENE, Richard - **1981-2000 Herzog & de Meuron**. Madrid: El Croquis Editorial, 2000. ISBN 84-88386-15-X



DUNAND, Léon - **Le Familistère de Guise Association du Capital et du Travail**. Éditions Burgi. Genève: 1933.

ECO, Umberto - Function and Sign: The Semiotics of Architecture in LEACH, Neil – **Rethinking Architecture: A Reader in Cultural Theory**. 2005. ISBN 0-203-97525-1. p.173-193

GODIN, Jean-Baptiste-André - **Solutions Sociales**. [em linha] (1871) [Consult. Dezembro 2013]. Disponível na internet: <URL: [http://books.google.ch/books?id=DdQtAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.ch/books?id=DdQtAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>

GEHRELS, Carolien, VAN MUNSTER, Ocker, PEN, Mark, PRINS, Maartje, THEVENET, Jessie - **Choosing Amsterdam – Brand, concept and organisation of the city marketing** [em linha]. 2003. [Consult. Outubro 2013]. Disponível na internet: <URL: <http://www.iamsterdam.com/~media/PDF/choosing-amsterdam.pdf>>

GOBÉ, Marc - **Emotional Branding, the new paradigm for connecting brands to people**. New York: Allworth Press, 2001. ISBN 1-58115-078-4

GUBLER, Jacques - **Jean Tschumi : architecture, échelle, grandeur**: Les Archives de la Construction Moderne. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2008. ISBN 978-2-88074-745-9

GUBLER, Jacques - Three steps and a bow. in **A modern move: transforming Nestlé Headquarters in Vevey**. Basel: Birkhäuser, 2002. ISBN 3-7643-6727-X p.18-37

Herzog, Jacques - The Hidden Geometry of Nature in WANG, Wilfried - **Herzog & de Meuron**. Zúrique: Studio Paperback, 1992. ISBN 3-7608-8138-6. p.142-146

HOEGGER, Kirsten - **Brandhubs: catalysts for responsive urban design**. Entwurf und Strategie im urbanen Raum – Die Programmlose Stadt. [em linha] (2004), p. 125-145. [Consult. Maio 2013]. Disponível na internet: <URL: [http://www.christiaanse.arch.ethz.ch/upload/Artikel\\_brandhubs.pdf](http://www.christiaanse.arch.ethz.ch/upload/Artikel_brandhubs.pdf)>



HOEGER, Kirsten - **Brandhubs: European Strategies of Corporate Urbanism**. 4th ISUU – International Seminar on Urbanism and Urbanization: The European Tradition in Urbanism – and its Future [em linha] (2007)[Consult. Maio 2013]. Disponível na internet: <URL: [http://www.kerstinhoeger.com/HOEGER/publications/0706\\_4th-ISUU\\_Brandhubs.pdf](http://www.kerstinhoeger.com/HOEGER/publications/0706_4th-ISUU_Brandhubs.pdf)>

HUET, B., TEYSSOT G. - Politique industrielle et architecture: le cas Olivetti. **L'Architecture d'Aujourd'hui**. Paris. ISSN 0003-8695 N°188 (1976)

HUET, Bernard - Des images de la production à la production de l'image. **L'Architecture d'Aujourd'hui**. Paris. ISSN 0003-8695 N°188 (1976), p.17

ISENSTADT, Sandy - **Recurring Surfaces: Architecture in the Experience Economy: Perspecta**. [em linha]. vol. 32 (2001), p.108-119. [Consult. 26 Setembro 2013]. Disponível na internet: <URL: <http://www.jstor.org/stable/1567288>>

KIERAN, Stephen - The Architecture of Plenty: Theory and Design in the Marketing Age: **The Harvard Architecture Review**. New York. ISSN 0194-3650. Vol. IV (1987), p. 102-113.

KLEIN, Naomi - **No Logo**. London: Flamingo, 2001. ISBN 0-00-653040-0

KLINGMANN, Anna - **The real real: capitalism and schizophrenia in the production of urban landscape**. TransReal. [em linha].N°7, (2000), p.112-121. [Consult. Maio 2013] Disponível na internet: <URL: <http://www.klingmann.com/img/research/publications/articles/21/21.pdf>>

KLINGMANN, Anna - **Brandscapes : architecture in the experience economy**. Cambridge, London: The MIT Press, 2007. ISBN 978-0-262-11303-8

KOTLER, Philip, HAIDER, Donald H., REIN, Irving – Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States and Nations. in KLINGMANN, Anna - **Brandscapes : architecture in the experience economy**. Cambridge, London: The MIT Press, 2007. ISBN 978-0-262-11303-8. p. 272



**La nouvelle Maison des plantes Ricola: entre durabilité et architecture innovante** [em linha] [Consult. Janeiro 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.ricola.com/fr-ch/Entreprise/Architecture/Maison-des-plantes>>

LABÒ, Mario - **L'aspetto estetico dell'opera sociale di Adriano Olivetti**. Milano: Ufficio Pubblicità de la Rinascente, 1957

**Le Familistère de Guise ou les équivalents de la richesse**. Editions des Archives d'Architecture Moderne. Bruxelles: Presses de Snoeck-Ducaju & Zoon, Gand, 1976.

LAMUNIÈRE, Inès - **Fo(u)r Cities: Milan, Paris, Londres, New York**. Lausanne: Presses Polytechniques Universitaires Romandes, 2004. ISBN 2-88074-520-9

LIPMAN, Jonathan - **Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings**. New York: Rizzoli International Publications, Inc., 1986. ISBN 0847807053

MARC, Angéilil - Architecture Marquée. **Archithese, Revue thématique d'architecture**, ISSN 1010-4089, 2003, n.º 33, p.60-61.

Moneo, José Rafael - Herzog & de Meuron, Projects and Buildings 1982-1990 in WANG, Wilfried- **Herzog & de Meuron**. Zurique: Studio Paperback, 1992. ISBN 3-7608-8138-6. p.147-152.

OLINS, Wally - **Wally Olins: the brand handbook**. London: Thames & Hudson, 2008. ISBN 9780500514085

PAQUOT, Thierry, [et al.] - **Le familistère Godin à Guise, Habiter l'Utopie**. Les Editions de la Vilette. Paris: Presses de l'imprimerie Édit 71, 1982.

PINEII, B. Joseph, GILMORE, James H. - **Welcome to the Experience Economy**. Harvard Business Review. [em linha]. (1998), p. 97-105. [Consult. Outubro 2012]. Disponível na internet: <URL: <http://marketingexperience.wikispaces.com/file/view/Pine+Gilmore+%281998%29+Welcome+to+the+Experience+Economy.pdf>>





RESTUCCI, Amerigo - La dynastie Olivetti. **L'Architecture d'Aujourd'hui**. Paris. ISSN 0003-8695 N°188, p.2-6

**Rolex a payé 33 millions pour apposer son nom au Learning Center**. 24 Heures [em linha] [Consult. Novembro 2013] Disponível na internet: <URL: <http://archives.24heures.ch/vaud-regions/actu/naming-learning-center-coute-33-millions-rolex-2011-04-03>>

STEINMANN, Martin - **Le bâtiment d'emballage et de distribution à Mulhouse-Brunstatt** [em linha] [Consult. Janeiro 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.ricola.com/fr-ch/Entreprise/Architecture/Le-batiment-d-emballage-et-de-distribution-a-Mulho>>

STEINMANN, Martin - **Le bâtiment de marketing à Laufon** [em linha] [Consult. Janeiro 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.ricola.com/fr-ch/Entreprise/Architecture/Le-batiment-de-marketing-a-Laufon>>

STEINMANN, Martin - **Le dialogue architectural avec Herzog & de Meuron** [em linha] [Consult. Janeiro 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.ricola.com/fr-ch/Entreprise/Architecture/Le-dialogue-architectural-avec-Herzog---de-Meuron>>

STEINMANN, Martin - **L'entrepôt de stockage à Laufon** [em linha] [Consult. Janeiro 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.ricola.com/fr-ch/Entreprise/Architecture/L-entrepot-de-stockage-a-Laufon>>

SUMMERS, Della - **Longman: Active Study Dictionary**. Quarta Edição. Essex: Longman, 2000. ISBN/ISSN 0 582 46833 7.

WANG, Wilfried - **Herzog & de Meuron**. Zurique: Studio Paperback, 1992. ISBN 3-7608-8138-6

WASHBURN, A.E. - Olivetti: A study in Patronage. **The Harvard Architecture Review**. New York. ISSN 0194-3650. Vol. IV (1987), p. 160-169.



WOLF, Egbert - **The Making of... the city marketing of Amsterdam** [em linha]. 2004. [Consult. Outubro 2013]. Disponível na internet: <URL: <http://www.iamsterdam.com/~media/PDF/the-making-of-the-city-marketing-definitief.pdf>>

ZUKIN, Sharon - **Landscapes of power : from Detroit to Disney World**. Berkeley ; Los Angeles [etc.]: University of California Press, 1991. ISBN 0520072219.

ZUKIN, Sharon - **The Naked City, The death and life of authentic urban places**. New York, etc: Oxford University Press, Inc, 2010. ISBN 978-0-19-538285-3

## **FILMOGRAFIA**

1111 Lincoln Road by Herzog & de Meuron [Registo vídeo em linha]. [Consult. Janeiro 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.dezeen.com/2012/11/27/movie-1111-lincoln-road-by-herzog-de-meuron/>>

## **WEB GRAFIA**

Herzog & de Meuron Basel Ltd. - Herzog & de Meuron [em linha] Basel: act. Dezembro 2012. [Consult. Janeiro 2014]. [Disponível na internet: <URL: <http://www.herzogde-meuron.com/index.html>>

Neue Brünnen AG - Westside Bern Brünnen [em linha] [Novembro 2013]. Disponível na internet: <URL: <http://www.westside.ch/>>

Ricola AG - Ricola [em linha] Laufon: Corporate Brand & Communications Management, act. Agosto 2012. [Consult. Janeiro 2014]. Disponível na internet: <URL: <http://www.ricola.com/fr-ch>>



## FONTES DAS IMAGENS

- p. 20** [http://www.americaslibrary.gov/assets/sh/cowboy/sh\\_cowboy\\_branding\\_2\\_e.jpg](http://www.americaslibrary.gov/assets/sh/cowboy/sh_cowboy_branding_2_e.jpg)
- p. 36** <http://blogs.tribune.com.pk/wp-content/uploads/2012/08/13262-olympics-1344410436-774-640x480.jpg>
- p. 40** [http://blog.autourdeminuit.com/wp-content/uploads/2009/05/logorama\\_01-1200.jpg](http://blog.autourdeminuit.com/wp-content/uploads/2009/05/logorama_01-1200.jpg)
- p. 44** <http://www.thehistoryblog.com/wp-content/uploads/2012/05/Times-Square-January-1938.jpg>  
[http://orensanzfortheartsnyc.org/Foundation/wp-content/uploads/2012/10/times\\_square\\_newyorkcity\\_angelorensanzfoundation.jpg](http://orensanzfortheartsnyc.org/Foundation/wp-content/uploads/2012/10/times_square_newyorkcity_angelorensanzfoundation.jpg)
- p. 48** [https://lh5.ggpht.com/hUzT5AEgyb3SWe8H6EBEGSg0O3qihysF\\_saafcFzeaAelu5czFKW5Yl2V4ESoyqguO1DOA=s91](https://lh5.ggpht.com/hUzT5AEgyb3SWe8H6EBEGSg0O3qihysF_saafcFzeaAelu5czFKW5Yl2V4ESoyqguO1DOA=s91)  
<https://lh6.ggpht.com/m3PRdYaOoWYjnywQUJ5BL5XHRi7uMHAY-ION2cbmir4lz-TVyS3nrz9QKY36vHpaLII6IFQ=s170>
- p. 54** <http://www.destination360.com/north-america/us/florida/kissimmee/celebration-world-by-evrentals/hotel-map>  
<http://www.celebration.fl.us/wp-content/gallery/celebrationpics/1.jpg>
- p. 60** [http://1.bp.blogspot.com/-AdEMG7BNJU0/Tk-gmcMw47I/AAAAAAAAA-\\_0/vIUwIUfPXk0/s1600/Westside+Bruennen+By+Daniel+Libeskind-Photographs+Daniel+Libeskind-2.jpg](http://1.bp.blogspot.com/-AdEMG7BNJU0/Tk-gmcMw47I/AAAAAAAAA-_0/vIUwIUfPXk0/s1600/Westside+Bruennen+By+Daniel+Libeskind-Photographs+Daniel+Libeskind-2.jpg)  
[http://2.bp.blogspot.com/-fNAf\\_QvlyTtk/Tk-goll7enI/AAAAAAAAA\\_AE/o38n5MYv9No/](http://2.bp.blogspot.com/-fNAf_QvlyTtk/Tk-goll7enI/AAAAAAAAA_AE/o38n5MYv9No/)



- s1600/Westside+Bruennen+By+Daniel+Libeskind-Photographs+Daniel+Libeskind-4.jpg
- p. 64** <http://static.digitalinsightresearch.in/uploads/imagelibrary/1111%20Lincoln%20Road%20033.jpg>
- [https://lh4.ggpht.com/\\_c3TbLWzliKkCzxfSbFw1kynpScx1gNscGLPM237SuZwwdzF-b3N-LlkG-N8FMPvfEmdD0A=s168](https://lh4.ggpht.com/_c3TbLWzliKkCzxfSbFw1kynpScx1gNscGLPM237SuZwwdzF-b3N-LlkG-N8FMPvfEmdD0A=s168)
- p. 66** <http://s3.transloadit.com.s3.amazonaws.com/4b30ae61b7c84e42b6be045272ec3211/73/049ae301e94deead292ffc1f02d4/HdM-1111-Lincoln-Rd-6688.jpg>
- [https://lh4.ggpht.com/T1CAUxdWthHjxQA9Lg8\\_5SarQ-m7Bp6VuFE6Sqy-feqGLv91YMzRnB8ytDx3XZQUaxiRakDE=s128](https://lh4.ggpht.com/T1CAUxdWthHjxQA9Lg8_5SarQ-m7Bp6VuFE6Sqy-feqGLv91YMzRnB8ytDx3XZQUaxiRakDE=s128)
- p. 70** [http://zenoapps.com/learningcenter/learning\\_center\\_2.jpg](http://zenoapps.com/learningcenter/learning_center_2.jpg)
- [https://lh3.ggpht.com/tXB9uZ84wD5QfOM9UhXvpGWxEjHWIWcWwOcrJ3FmNG-ZHSR2STRYD64nz39\\_fMPuV-An8ow=s128](https://lh3.ggpht.com/tXB9uZ84wD5QfOM9UhXvpGWxEjHWIWcWwOcrJ3FmNG-ZHSR2STRYD64nz39_fMPuV-An8ow=s128)
- p. 76** [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/85/Fiat\\_Lingotto\\_veduta-1928.jpg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/85/Fiat_Lingotto_veduta-1928.jpg)
- p. 82** <http://www.lagoradesarts.fr/IMG/jpg/Godinok.jpg>
- p. 86** <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/6/6d/Phalanst%C3%A8re.jpg>
- p. 88, 89, 90, 92** **Le Familistère de Guise ou les équivalents de la richesse.** Editions des Archives d'Architecture Moderne. Bruxelles: Presses de Snoeck-Ducaju & Zoon, Gand, 1976
- [http://www.familistere.com/wp-content/uploads/2011/12/place\\_41.jpg](http://www.familistere.com/wp-content/uploads/2011/12/place_41.jpg)
- p. 96** **Lotus International.** Milano. N°12 (1976)
- p. 98** <http://www.lagoradesarts.fr/IMG/jpg/10bis.jpg>
- p. 102** **Le Familistère de Guise ou les équivalents de la richesse.** Editions des Archives d'Architecture Moderne. Bruxelles: Presses de Snoeck-Ducaju & Zoon, Gand, 1976
- p. 104** [http://www.investors.com/image/LS\\_130917\\_345.jpg.cms](http://www.investors.com/image/LS_130917_345.jpg.cms)
- p. 108** [https://lh3.ggpht.com/9sA\\_qBLH\\_fW2BI8\\_mEf7PUPKyhamBTxXOwI8MfYo9U-z2fbsuZRI3xfAvThannRM20yv7w=s123](https://lh3.ggpht.com/9sA_qBLH_fW2BI8_mEf7PUPKyhamBTxXOwI8MfYo9U-z2fbsuZRI3xfAvThannRM20yv7w=s123)
- p. 110** [http://classconnection.s3.amazonaws.com/741/flashcards/486741/jpg/lecture\\_12\\_img\\_91305087839370.jpg](http://classconnection.s3.amazonaws.com/741/flashcards/486741/jpg/lecture_12_img_91305087839370.jpg)
- p. 112** LIPMAN, Jonathan - **Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings.** New York: Rizzoli International Publications, Inc., 1986. ISBN 0847807053
- p. 116** [http://25.media.tumblr.com/tumblr\\_mcmjbsl7B1qb0xzmo1\\_1280.jpg](http://25.media.tumblr.com/tumblr_mcmjbsl7B1qb0xzmo1_1280.jpg)
- p. 118, 122** LIPMAN, Jonathan - **Frank Lloyd Wright and the Johnson Wax buildings.**





New York: Rizzoli International Publications, Inc., 1986. ISBN 0847807053

**p. 126** <http://blog.rassegna.it/blogs/rendiamociconto/image/ADRIANO-OLIVETTI.jpg>

**p. 130** [http://www.architetturadelmoderno.it/nodi/129/olivetti\\_ico\\_bs.jpg](http://www.architetturadelmoderno.it/nodi/129/olivetti_ico_bs.jpg)

**p. 138** [http://www.mamivrea.it/img/ed\\_ico1.jpg](http://www.mamivrea.it/img/ed_ico1.jpg)

[http://www.mamivrea.it/img/ed\\_ico2.jpg](http://www.mamivrea.it/img/ed_ico2.jpg)

[http://www.mamivrea.it/img/ed\\_ico3.jpg](http://www.mamivrea.it/img/ed_ico3.jpg)

**p. 140** <http://www.storiaolivetti.it/upload/ico-lato%20nord-2.jpg>

**p. 142** [http://www.storiaolivetti.it/upload/sanpaolo\\_18.jpg](http://www.storiaolivetti.it/upload/sanpaolo_18.jpg)

**p. 146** [http://www.storiaolivetti.it/upload/palazzouffici\\_29.jpg](http://www.storiaolivetti.it/upload/palazzouffici_29.jpg)

[http://www.ilgiornaledellarchitettura.com/immagini/IMG2011083011022752\\_900\\_700.jpeg](http://www.ilgiornaledellarchitettura.com/immagini/IMG2011083011022752_900_700.jpeg)

**p. 148** [http://aliceboyle.squarespace.com/storage/olivetti.jpg?\\_\\_SQUARESPACE\\_CACHEVERSION=1259590851501](http://aliceboyle.squarespace.com/storage/olivetti.jpg?__SQUARESPACE_CACHEVERSION=1259590851501)

**p. 152, 156, 158** GUBLER, Jacques - **Jean Tschumi : architecture, échelle, grandeur**: Les Archives de la Construction Moderne. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2008. ISBN 978-2-88074-745-9

**p.160** <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/3/3e/NestleHQ.jpg>

**p. 162** GUBLER, Jacques - **Jean Tschumi : architecture, échelle, grandeur**: Les Archives de la Construction Moderne. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2008. ISBN 978-2-88074-745-9

**p. 164, 168** **People Building Brands**, Vevey: Nestlé S.A. 2000

**p. 170** <http://www.ricola.com/de-ch/Resources/Images/Medienbilder/Kraeuterzentrum/Jacques-Herzog-1.jpg?disposition=attachment>

<http://www.ricola.com/de-ch/Resources/Images/Medienbilder/Kraeuterzentrum/Pierre-de-Meuron-2.jpg?disposition=attachment>

**p. 174** <http://www.ricola.com/de-ch/Resources/Images/Medienbilder/Kraeuterzentrum/Spatenstich-4.jpg?disposition=attachment>

**p. 176** **Architectures of Herzog & de Meuron**. New York: Peter Blum Edition, 1994. ISBN #0-935875-12-3.



**p. 180** WANG, Wilfried - **Herzog & de Meuron**. Zurique: Studio Paperback, 1992. ISBN 3-7608-8138-6

**p.182** <https://lh6.ggpht.com/ga45y8Dnzj-NiarWzr6tskf7qDaZIZFYKbtROEwYiF2-ac3fxjQ6KzbWlYYHWhNT05Xy0g=s117>

**p. 184** [https://lh6.ggpht.com/ty10eGmRtTiB2xNtQstZTBN1Kz0KMdasNdpWuZH-M3YkIVzdD34jjG\\_YKU6PO0Fd2jrd-A=s110](https://lh6.ggpht.com/ty10eGmRtTiB2xNtQstZTBN1Kz0KMdasNdpWuZH-M3YkIVzdD34jjG_YKU6PO0Fd2jrd-A=s110)

**p.188** <http://www.ricola.com/de-ch/Resources/Images/Medienbilder/Kraeuterzentrum/Illustration-Kraeuterzentrum.jpg?disposition=attachment>

<http://www.ricola.com/de-ch/Resources/Images/Medienbilder/Kraeuterzentrum/Produktion-Lehmelemente-4.jpg?disposition=attachment>

A presente Dissertação não segue o novo Acordo Ortográfico  
e foi elaborada segundo a Norma Portuguesa 405.