

Gestão de Marcas País

O caso de Portugal

por

Cláudio Manuel Gomes Sousa

Dissertação de Mestrado em Marketing

Orientada por:
Prof. Doutor Carlos Melo Brito
Prof. Doutor Paulo de Lencastre

Faculdade de Economia
Universidade do Porto
2007

Breve nota biográfica

Cláudio Manuel Gomes Sousa é licenciado em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto, no ano de 2003. Em 2005 iniciou o Mestrado em Marketing, pela mesma faculdade, tendo concluído no ano seguinte a componente lectiva do mesmo, estando de momento a apresentar a dissertação para obtenção do grau de Mestre.

A nível profissional, efectuou um estágio curricular de três meses numa empresa de cortiças – Cortiças Janosa, na área financeira e de gestão.

Concluída a licenciatura, esteve de Setembro de 2003 a Janeiro de 2006, na PricewaterhouseCoopers, SROC, assumindo a posição de auditor *associated* ao fim de nove meses.

Durante o mestrado colaborou ainda, na agência de publicidade Croma – Serviços de Publicidade, Lda., como responsável da secção de marketing comercial.

Desde Março de 2006, passou a integrar o Grupo Aerosoles, nas áreas de Gestão e Marketing.

Agradecimentos

O meu agradecimento, de modo geral, para todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização desta dissertação.

Aos caríssimos, Prof. Doutor Paulo de Lencastre e Prof. Doutor Carlos Melo Brito pela sua orientação, ensinamentos e conselhos, ao longo deste longo percurso.

A três pessoas fundamentais para a concretização deste estudo de caso: o Dr. Antas Teles, antigo Vice-Presidente do Conselho de Administração do ICEP e vogal do Conselho de Administração do IAPMEI; a Dr.^a Teresa Carvalho, directora da Unidade de Comunicação e Marketing do ICEP Portugal; e o Eng. Mendes Ribeiro, da API, pela sua disponibilidade, paciência e colaboração.

O meu muito obrigado, igualmente, para toda a minha família, pelo apoio e alento que sempre me deram e, em especial, ao meu pai, por tudo o que fez para que este dia pudesse chegar.

Por último, uma palavra para todas as pessoas que, a nível pessoal, académico e, também, profissional, me ajudaram a concretizar este objectivo.

Resumo

A crescente globalização que caracteriza a economia mundial desde finais do século passado tem contribuído significativamente para o aumento da concorrência entre países, regiões e cidades pela atracção de turistas, de investimentos, de mão-de-obra qualificada e até, de eventos, assim como pela valorização dos seus produtos (exportações), das suas instituições de ensino e da sua cultura.

Num Mundo onde a imagem e as percepções são por vezes consideradas mais importantes do que a própria realidade, o desenvolvimento de estratégias de *Place Branding* tem-se tornado numa ferramenta preponderante para o sucesso e desenvolvimento de um país, cidade ou região.

Nos últimos 10 a 15 anos, países como a Escócia, a Nova Zelândia, a Espanha, a Alemanha e os EUA, cidades como Paris e Nova Iorque e regiões como o Arizona, os Pirinéus ou o *Silicon Valley*, têm encetado estratégias de gestão das suas marcas local, tendo como objectivo fundamental a apropriação de valor para si e para os seus cidadãos.

Com pouco mais de sete anos desde a sua implementação, o projecto de promoção da Marca Portugal é já uma realidade, ainda que tenha atravessado, na sua curta história, alguns períodos de indecisão, nomeadamente, em relação à melhor estratégia a seguir.

Este estudo de caso tem três objectivos. Em primeiro lugar, pretende contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre as principais características e ferramentas utilizadas no *Place Branding*, podendo assim, servir de ponto de partida para futuras investigações. Em segundo lugar, ao incorporar o caso da marca Portugal, pretende ser um meio didáctico para ensinar Gestão da Marca e *Place Branding*. Finalmente, pelas questões que o caso levanta, deseja contribuir para a identificação dos principais obstáculos com que o projecto Marca Portugal se tem deparado e para a apresentação de algumas soluções para a sua resolução.

Abstract

The emergent globalization of the world economy, since the ending of the previous century, has contributed considerably to the increased competition between countries, regions and cities for the attraction of tourists, investments, qualified work labour and, even, international events, as well as for the valorisation of its products (exportations), education institutions and culture.

In a World where at times image and perceptions are believed to be more important than the reality itself, the development of Place Branding strategies are becoming one of the most important tools to the success and development of a country, region or city.

In the last ten to fifteen years, countries like Scotland, New Zealand, Spain, Germany and USA, cities like Paris and New York, and regions like Arizona, Pyrenees or Silicon Valley have undertaken promotion strategies of their brands with the ultimate objective of value appropriation to themselves and to their citizens.

With little more than seven years since its implementation, the promotion project of the “Brand Portugal” it’s already a reality, even though it has been through less brightened moments, mainly because different paths have been employed in its short life.

This case study has three objectives. First of all, wants to add to the increasingly knowledge of the main characteristics and tools used in Place Branding, so it can be used as a starting point for future investigations. Secondly, incorporating the case of the brand Portugal, this work is useful to the teaching of such subjects as Brand Management and Place Branding. Finally, has the objective to identify the major obstacles of the Portuguese project and to present some solutions for those barriers.

Índice

<i>Breve nota biográfica.....</i>	<i>0</i>
<i>Agradecimentos.....</i>	<i>ii</i>
<i>Resumo.....</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract.....</i>	<i>iv</i>
<i>Índice.....</i>	<i>v</i>
<i>Índice de figuras.....</i>	<i>viii</i>
 <i>Introdução.....</i>	 <i>1</i>
 <i>Capítulo 1 – Gestão de marcas.....</i>	 <i>5</i>
1.1 Introdução.....	6
1.2 Evolução do conceito de marca.....	6
<i>1.2.1 Definição jurídica de marca.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2 Diferentes interpretações da marca.....</i>	<i>8</i>
1.3 Os pilares da marca.....	11
<i>1.3.1 O sinal (strictus sensus).....</i>	<i>12</i>
<i>1.3.2 A missão.....</i>	<i>14</i>
<i>1.3.3 A imagem.....</i>	<i>18</i>
1.5 Conclusão.....	22
 <i>Capítulo 2 – Place Branding.....</i>	 <i>23</i>
2.1 Introdução.....	24
2.2 Conceito.....	24
2.3 Contexto histórico.....	25
2.4 A gestão de marcas local.....	27
<i>2.4.1 Dificuldades na gestão de marcas local.....</i>	<i>28</i>
<i>2.4.2 Agentes do place branding.....</i>	<i>30</i>
<i>2.4.3 Modelos de desenvolvimento de uma marca local.....</i>	<i>31</i>
<i>2.4.4 Como corrigir uma imagem negativa.....</i>	<i>33</i>

2.5 Elementos do <i>country branding</i>	34
2.5.1 <i>Turismo</i>	36
2.5.2 <i>Exportações</i>	37
2.5.3 <i>Governo</i>	38
2.5.4 <i>Investimento e imigração</i>	40
2.5.5 <i>Cultura e herança histórica</i>	41
2.5.6 <i>Pessoas</i>	42
2.5.7 <i>Educação e eventos desportivos</i>	42
2.6 Conclusão	43
 Capítulo 3 – O estudo de casos como metodológica de aprendizagem	 45
3.1 Introdução	46
3.2 A metodologia qualitativa no contexto da investigação académica	46
3.3 O estudo de casos na aprendizagem	48
3.3.1 <i>A evolução</i>	49
3.3.2 <i>Vantagens e desvantagens</i>	50
3.4 A aplicação de casos pedagógicos	51
3.4.1 <i>A preparação da aula</i>	52
3.4.2 <i>A aula</i>	53
3.4.3 <i>O papel do docente</i>	54
3.5 Conclusão	55
 Capítulo 4 – O caso <i>Marca Portugal</i>	 57
Nota prévia	58
Introdução	59
Promoção da marca Portugal	60
Gestão da marca Portugal	67
<i>Organização</i>	67
<i>As principais entidades envolvidas na gestão da marca Portugal</i>	68
<i>Relação entre as diferentes entidades</i>	73
<i>Definição de uma estratégia para a marca Portugal</i>	74
Apêndices ao caso	75

<i>Capítulo 5 – Nota pedagógica.....</i>	<i>109</i>
5.1 Tema central.....	110
5.2 Sumário.....	110
5.3 Objectivos pedagógicos.....	111
5.4 Público-alvo	111
5.5 Planeamento pedagógico	112
5.6 Questões para discussão	113
5.7 Proposta de respostas às perguntas solicitadas.....	114
 <i>Referências bibliográficas</i>	 <i>134</i>
<i>Anexos</i>	<i>139</i>

Índice de figuras

Figura 1.1 – Triângulo da marca.....	12
Figura 1.2 – Os sinais admissíveis como marca.	13
Figura 1.3 – A marca inserida no conceito de produto.....	15
Figura 1.4 – Brand Asset Valuator (BAV).	21
Figura 2.1 – Modelo de desenvolvimento de uma marca local.	32
Figura 2.2 – Hexágono das marcas país.	35

Figuras do caso

Figura 1 – Principais vias de comunicação, aeroportos e portos de Portugal, 2003.....	97
Figura 2 – Evolução da população portuguesa durante o século XX.	98
Figura 3 – Densidade populacional em Portugal, 2003.	98
Figura 4 – Pirâmide de idades da população portuguesa, 1960 face a 2001.	99
Figura 5 – Nível de ensino da população activa Portuguesa, 1991 e 2001.	100
Figura 6 – Distribuição do VAB por sectores de actividade, 2005.	101
Figura 7 – Distribuição do emprego por sectores de actividade, 2005.....	101
Figura 8 – Taxa de crescimento do PIB, 2002 a 2007.....	102
Figura 9 – Evolução da taxa de desemprego em Portugal e na EU, 2002 a 2007.	103
Figura 10 – Evolução do investimento directo português no estrangeiro, 1997 a 2005.	103
Figura 11 – Evolução do investimento directo estrangeiro em Portugal, 1997 a 2005.	104
Figura 12 – Investimento directo estrangeiro em Portugal por países de origem, 2005.	104
Figura 13 – Distribuição geográfica do comércio internacional português – Exportações 2005.	105
Figura 14 – Distribuição geográfica do comércio internacional português – Importações 2005.	105
Figura 15 – Dormidas de estrangeiros por países de origem, 2005.....	106

Introdução

A promoção de locais, regiões ou países é uma temática bastante em voga actualmente, com desenvolvimentos significativos nos últimos 5 a 10 anos. Porém, os locais, assim como os produtos, desde sempre estiveram associados a uma certa imagem, favorável ou desfavorável, que pode ou não corresponder à realidade. A diferença era que no que se refere aos locais (países, regiões, cidades, etc.), não havia uma consciência exacta do impacto dessa imagem nas decisões dos consumidores ou investidores. Contudo, com a crescente globalização das economias, a competição entre países para a atracção de turistas e investidores, assim como para a colocação dos seus produtos no mercado mundial intensificou-se de tal maneira que nenhum país a pode negligenciar. Neste sentido, o desenvolvimento de uma marca que identifique a origem dos produtos ou que referencie uma possível atracção turística é determinante na atracção de novos clientes e na fidelização dos já existentes.

O *Place Branding*¹ é uma área de estudo relativamente recente. Para além de se apresentar a evolução do conceito desde a sua origem, dá-se preponderância à esquematização, ainda que sucinta, dos seus principais elementos e agentes. Todavia, todo o processo de gestão de uma marca país está intimamente ligado à gestão da imagem que se procura que os consumidores tenham dessa marca. Assim, de forma a enquadrar toda esta temática, foram primeiramente apresentados os principais elementos de uma marca, com especial destaque para os seus três pilares fundamentais.

Das diferentes formas de abordar o tema, a realização de um estudo de caso, utilizando a marca Portugal como referência, apresentou-se como a forma mais interessante. Sendo esta uma temática pouco estudada, a elaboração de um estudo de caso permite explorar a aplicabilidade de alguns conceitos à prática, assim como propor outros que poderão ser alvo de estudo em futuras investigações. Contando com a colaboração do ICEP, instituição que na prática assume a responsabilidade pela gestão da marca Portugal, é abordado o projecto português, com especial relevo para o trabalho que se tem vindo a desenvolver para melhorar o posicionamento da marca Portugal no contexto internacional.

¹ Este termo pode ser traduzido em português por Gestão de Marcas Local, no entanto, tratando-se de um conceito recente e não havendo ainda tradição da sua utilização na literatura portuguesa, optou-se por utilizar o termo inglês.

Espera-se, no final deste estudo, poder evidenciar quais os principais obstáculos que os responsáveis pela gestão da marca Portugal têm vindo a enfrentar, nomeadamente a imagem negativa que acompanha o país, o desfasamento entre a realidade e a imagem de Portugal no estrangeiro e a falta de coerência que muitas vezes condiciona este projecto, bem como as medidas que poderiam ajudar a solucionar estes problemas.

A dissertação encontra-se, então, estruturada em cinco capítulos. No Capítulo 1 é efectuada uma contextualização do que é uma marca, começando pela sua definição e passando pelas diferentes interpretações que pode assumir. No entanto, a componente central deste capítulo é, sem dúvida, a apresentação dos três pilares fundamentais da marca: o sinal, a missão e a imagem.

Efectuado o enquadramento necessário sobre a marca, o Capítulo 2 dedica-se em exclusivo à apresentação do tema central da dissertação, o *Place Branding*. Após a apresentação do conceito e concluída a sua contextualização histórica, são apresentados dois modelos distintos de avaliação dos processos de desenvolvimento de marcas local, dando-se igual relevo às medidas para a correcção de imagens negativas neste tipo de marcas. Por fim, focalizando o estudo na temática do *Country Branding*² são enunciados os seus elementos essenciais: as exportações, a atracção de investimentos estrangeiro, o turismo, a cultura, as políticas dos governos, as pessoas e a organização de eventos.

Concluído o enquadramento teórico que serve de base à dissertação, o Capítulo 3 é dedicado à exposição da metodologia utilizada, o estudo de caso. Depois de debatida a importância das metodologias qualitativas na investigação académica, são apresentadas as principais características dos estudos de caso a nível da aprendizagem. Finalmente, é elucidada a aplicação de um estudo de caso numa aula, destacando a importância do papel do docente tanto na preparação do caso como na condução da aula.

² Este termo pode ser traduzido em português por Gestão de Marcas País, porém, não havendo ainda tradição da sua utilização na literatura portuguesa, optou-se por utilizar o termo inglês.

O Capítulo 4 representa uma viragem na dissertação, pois é abandonada a sua vertente teórica para ser aprofundada a sua vertente mais prática. Assim, neste capítulo é apresentado o caso da marca Portugal, o qual está dividido em duas secções: numa primeira é explicado o projecto desenvolvido em Portugal a nível de *Country Branding*, sendo enunciadas as suas principais campanhas de promoção; na segunda, é examinada a gestão deste projecto e apresentadas as principais entidades responsáveis por ela.

Finalmente, no Capítulo 5, para evidenciar a aplicação do processo de *active learning* a este caso, é apresentada uma nota pedagógica. Nesta, para além da apresentação do resumo do caso e dos principais objectivos a atingir, é proposto um plano pedagógico e são enunciadas algumas das questões fundamentais a trabalhar com os alunos. No final são desenvolvidas as respostas para essas mesmas questões, as quais não pretendem ser a única solução, mas sim, uma das alternativas possível.

Capítulo 1 – Gestão de marcas

1.1 Introdução

A exposição e definição de conceitos são duas das tarefas mais preponderantes de qualquer trabalho de investigação. Enquadrar, clarificar e aprofundar uma temática permite posicionar todos (emissor e receptor) num mesmo nível de conhecimento, limitando a probabilidade de coexistirem interpretações distintas para os mesmos termos.

Esta dissertação inicia-se pela apresentação de dois capítulos teóricos: o primeiro, dedicado à gestão de marcas e um segundo focalizado na temática de *Place Branding*. Neste primeiro capítulo serão expostos vários conceitos de marca decorrentes de diversas fontes, o que irá permitir conotar o conceito com uma maior abrangência. Adicionalmente, serão clarificadas algumas das interpretações que o próprio conceito sugere, tendo por base o trabalho desenvolvido por Chernatony (2001).

Na secção seguinte, serão apresentados os três pilares fundamentais da marca: o sinal, a missão e a imagem. As definições de associações às marcas e de fontes de valor serão aqui clarificadas, sendo igualmente apresentado o *Brand Asset Valuator* (BAV), modelo que permite avaliar e comparar o capital de diferentes marcas.

1.2 Evolução do conceito de marca

Não é fácil determinar o início da utilização das marcas. Serão as assinaturas nas pinturas rupestres o seu primeiro exemplo? E o que dizer a respeito das marcas de ferro no gado que nos vêm desde a antiguidade? Ou será que apenas na Idade Média com o desenvolvimento feudalismo, é que, de facto, se pode falar de um conceito próximo ao da marca contemporânea? É difícil apresentar uma posição unânime a este respeito. Consenso, só mesmo na ideia de que a sua utilização se transformou num fenómeno cultural que influencia, de forma sem precedente, o quotidiano da sociedade actual.

1.2.1 Definição jurídica de marca

Uma das formas mais concisas de definir o conceito de marca é com recurso ao Direito. A evolução da definição jurídica de marca tem vindo a acompanhar a evolução do

próprio conceito e da sua aplicabilidade na economia, não deixando nunca de representar a ideia fundamental de que uma marca é uma forma de identificação e de diferenciação.

Até à aplicação de uma legislação comunitária da marca, a lei portuguesa³ definia a marca como um sinal ou conjunto de sinais nominativos figurativos ou emblemáticos que aplicados por qualquer forma num produto ou no seu invólucro, o façam distinguir de outros idênticos ou semelhantes. Só em 1980, aparece em Portugal legislação específica que permite aplicar este conceito de marca aos serviços.

Em 1994, a então CEE⁴ chega a uma definição de marca extensiva aos seus estados membros, entre os quais Portugal: “um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, a forma do produto ou da respectiva embalagem, que façam distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas.” Para além do alargamento do conceito de sinal, esta nova definição contempla a extensão do uso de marcas aos serviços, acompanhando o fenómeno de terciarização da economia que era já uma realidade nas economias mais desenvolvidas.

Veja-se, a título de exemplo complementar, o caso do Brasil que em 1996 altera a sua Lei de Propriedade Industrial⁵, passando a definir marca como “todo o sinal capaz de identificar um produto ou serviço distinguindo-o de outros de igual natureza.” Para além de simplificar a definição de sinal, tornando-a mais abrangente, esta nova legislação alarga o conceito de objecto da marca. Desta forma, uma marca não se refere obrigatoriamente a um produto ou serviço de uma empresa mas apenas a um produto ou serviço, retirando a sua vertente empresarial.

A definição jurídica de marca tem vindo progressivamente a contemplar uma nova realidade social e económica em que a intangibilização e a desmercantilização do objecto da marca são cada vez mais evidentes.

³ Código de Propriedade Industrial

⁴ Art. 4º do Regulamento 40/1994/CEE (www.europa.eu)

⁵ Art. 122º da Lei 9.279/96 (www.denisbarbosa.addr.com)

1.2.2 Diferentes interpretações da marca

Fugindo à definição jurídica, em que a diferenciação é o aspecto central, apresenta-se de seguida uma definição alternativa do conceito de marca retirado do léxico. Assim, esta pode ser definida como a representação simbólica de uma série de informações sobre um produto, um serviço, um grupo de produtos ou serviços, ou uma empresa.

Quando falamos de uma marca estamos afinal a falar de quê? Para além do conceito de marca, interessa perceber aquilo que de facto ela representa. Será que uma marca é apenas a sua expressão gráfica, o seu logótipo ou representa bem mais que isso, transportando consigo todos os valores e atitudes do(s) produto(s) que identifica ou, até mesmo, da organização que a detém? Podemos encontrar na literatura diversas sugestões para as múltiplas interpretações do que é uma marca. Chernatony (2001), propõe treze interpretações distintas:

- Como **logótipo** (*Logo*) – atribuindo à marca a sua faceta de identificadora visual, através do seu nome, sinal, símbolo ou *design* ou a combinação de todos estes elementos, O desenvolvimento de um logótipo deve ser feito de forma estratégica, tentando transmitir os atributos essenciais que o produto possui, para serem explorados pela empresa da forma mais lucrativa.
- Como **instrumento legal** (*Legal Instrument*) – a marca funciona como garantia e protecção legal sobre o investimento realizado pela empresa, nomeadamente perante imitações. Assim, um aspecto fundamental passa pela contínua monitorização da actividade da concorrência de forma a repreender qualquer tentativa de aproveitamento ilícito da marca desenvolvida.
- Como **empresa** (*Company*) – resulta da crescente focalização das campanhas promocionais em marcas-empresa em detrimento das marcas-produto, devido ao aumento dos custos da publicidade. Desta forma, a promoção da marca *corporate* admite uma maior coerência na comunicação e um aumento da proximidade entre a

empresa e os seus clientes, permite uma maior confiança e respeito mútuo, e favorece assim a exploração de activos intangíveis e o lançamento de novos produtos.

- Como **abreviatura** (*Shorthand*) – resultado da crescente quantidade de estímulos a que as pessoas são expostas e da sua limitada capacidade em processar e avaliar a informação recebida, os clientes necessitam de encontrar abreviaturas que possibilitem um rápido reconhecimento e classificação das marcas com que se deparam. A função do gestor da marca passa por facilitar o processamento de informação por parte do cliente, através da criação de marcas (no seu sentido lato) que facilitem as associações pretendidas, enfatizando a qualidade da informação/publicidade em detrimento da quantidade.

Como **reduzidor de risco** (*Risk Reducer*) – diversas vezes os clientes não optam pela marca que maximiza a sua utilidade mas sim, por aquela que permite minimizar o seu risco. Neste sentido a obrigação do gestor da marca é a de tentar minimizar as dimensões de risco que mais preocupam cada consumidor, podendo estas ser percepcionadas pelos clientes através de 5 dimensões distintas:

- Risco de performance, tentando garantir que o produto escolhido cumpre as especificações funcionais pretendidas.
 - Risco financeiro, tentando garantir o produto com a melhor relação custo-benefício.
 - Risco de tempo, nas situações em que o tempo de pesquisa de alternativas não compensa os possíveis benefícios que daí advêm.
 - Risco social, garantindo que a percepção do seu grupo social está de acordo com a sua expectativa.
 - Risco psicológico, garantindo que a marca representa correctamente a imagem de si próprio.
- Como **posicionamento** (*Positioning*) – os consumidores estabelecem uma associação instantânea com o benefício ou benefícios-chave que a marca identifica. No entanto a estratégia de posicionamento da marca deve seguir alguns princípios: estar centrada em apenas um ou dois desses atributos; reconhecer que quem define o

posicionamento é a percepção dos consumidores e não a da gestão e, por fim, focalizar-se nos benefícios que são valorizados pelos consumidores, sendo imprescindível para tal, que estes sejam envolvidos no desenvolvimento da estratégia.

- Como **personalidade** (*Personality*) – uma das formas de perpetuar a diferenciação de uma marca é atribuir-lhe valores emocionais. Ao atribuir uma personalidade à marca, a identificação e a interacção com os seus consumidores é bastante facilitada pois existe uma maior proximidade entre as partes. A personalidade transmitida pela marca e aspirada pelos consumidores, pode ser alcançada através da associação da marca a uma celebridade, a uma personagem fictícia ou recorrendo ao *design*, embalagem, preço ou locais de venda que representem os valores que a marca pretende comunicar.
- Como **conjunto de valores** (*Cluster of Values*) – permite caracterizar a marca como um conjunto de valores distintos mas constantes em todos os seus produtos, tais como, a qualidade, a inovação ou a segurança. A importância da identificação de uma marca com uma série de valores deriva da sua capacidade de influenciar os comportamento dos consumidores, criando inclusive, grupos sociais e culturais homogéneos que se identificam com os valores da marca e que, no seu quotidiano, se regem por eles.
- Como **visão** (*Vision*) – noutra perspectiva a marca pode ser interpretada como a visão que os seus gestores têm do mundo num futuro próximo. Uma marca pode transmitir a imagem que os seus gestores e, consequentemente, os seus consumidores, pretendem trazer para o Mundo. A criação de cenários a longo prazo permite aos gestores determinar quais as acções que lhe vão possibilitar atingir esses objectivos.
- Como **valor acrescentado** (*Adding Value*) – nesta caracterização, a marca funciona como a identificação de um prémio que os consumidores estão dispostos a pagar. Dado o benefício funcional ou emocional que transmite, a marca exige o pagamento de um valor superior, de um prémio. Esta definição pode também ser interpretada no

sentido oposto, dado que para algumas marcas o seu reduzido reconhecimento ou fraca afectividade perante os seus consumidores as obrigará a oferecer um desconto adicional, o qual representará uma diminuição do seu valor.

- Como **identidade** (*Identity*) – a interpretação da marca como identidade transporta consigo a sensação de propósito ou objectivo primordial, permitindo a sua individualização e diferenciação. Porém esta definição só é possível se envolver toda a organização e se corresponder de facto à realidade. Assim, o conceito de identidade da marca permitir-lhe-á um desenvolvimento mais adequado do posicionamento e facilitará uma abordagem mais estratégica da gestão da marca.
- Como **imagem** (*Image*) – o facto dos consumidores por vezes reagirem com maior intensidade à sua percepção da realidade do que propriamente à realidade, levou os gestores de marcas a desenvolverem estratégias mais centradas nos consumidores, tentando criar associações favoráveis que sejam reconhecidas por todos. Assim, a imagem transmitida pela marca a nível funcional mas também a nível emocional, será o seu principal elo de comunicação.
- Como **relacionamento** (*Relationship*) – dado que uma marca pode assumir uma personalidade, é possível estabelecer com ela uma relação. Assim, a interpretação da marca como relacionamento permite a ambas as partes atribuir um significado a essa relação. Logo, uma marca será identificada pelos seus consumidores e pelas relações que com eles estabelece enquanto que cada consumidor utilizará as marcas com que se relaciona para se conhecer e para comunicar aos outros a sua identidade.

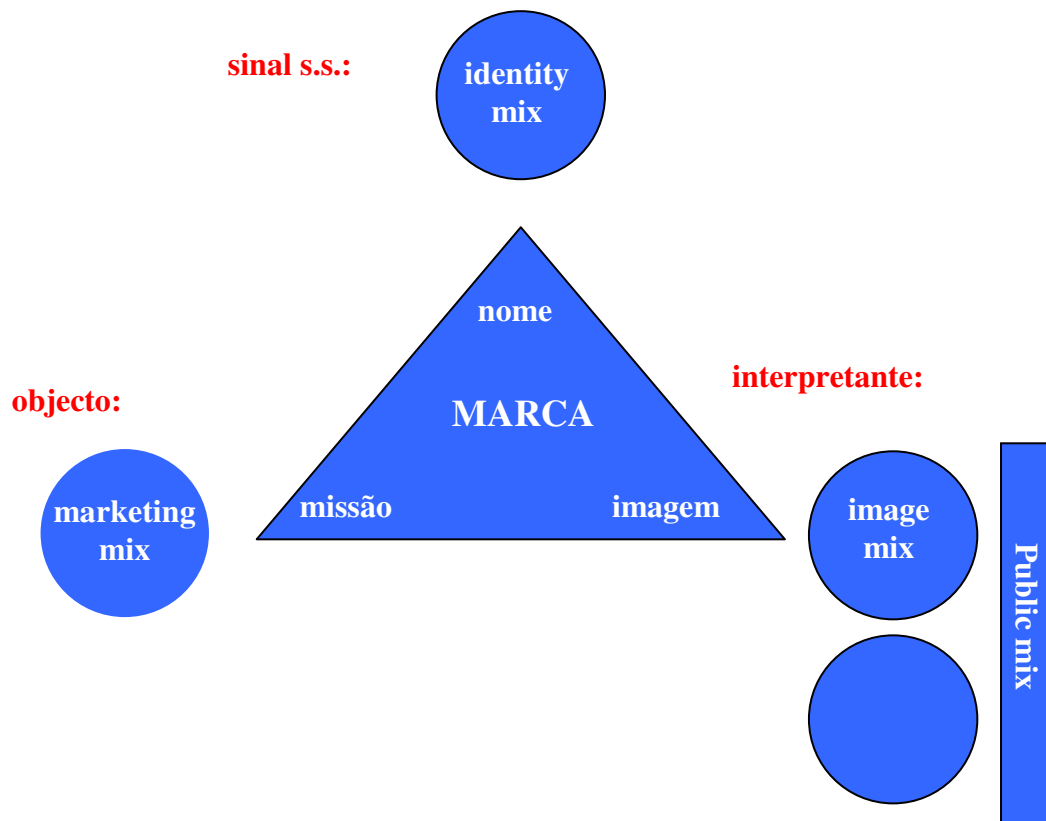
1.3 Os pilares da marca

Apresentado o conceito e as diferentes interpretações que a definição de marca pode assumir, interessa entender quais os seus componentes e a forma como estes se relacionam entre si.

Assim, de acordo com Lencastre (2007), a marca é constituída por três pilares fundamentais:

- O sinal ou conjunto de sinais utilizados para a representar.
- O benefício ou missão que ela pretende transmitir, o seu objecto.
- A imagem que os público-alvo têm dela, resultado da sua interpretação da mesma.

Figura 1.1 – Triângulo da marca



Fonte: Lencastre (2007, pag. 41)

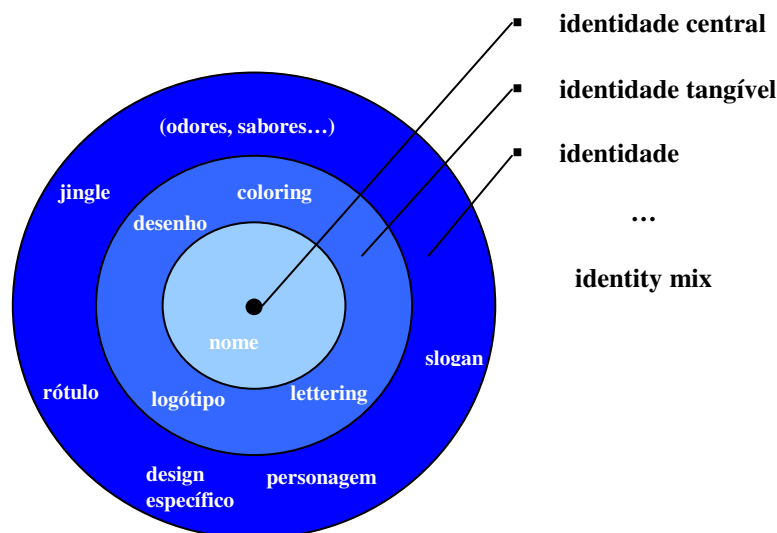
1.3.1 O sinal (*strictus sensus*)

Em primeiro lugar, é necessário definir claramente o que se entende por sinal. Recorrendo às definições de marca apresentadas anteriormente, pode-se referir que um sinal será uma representação gráfica, nomeadamente nomes de pessoas, desenhos, letras, números, formato do produto ou da embalagem (de acordo com o regulamento da UE actualmente em vigor). Porém, recentemente, tem havido uma abertura para o reconhecimento de outras formas de sinais, tais como uma cor, uma sonoridade ou um odor distinto, apelando assim, a outras sentidos que não a visão.

A. Identity mix

De forma a estruturar os sinais utilizados para identificar uma dada marca são reconhecidos três níveis de identidade: o primeiro é a identidade central composta essencialmente pelo nome da marca; num segundo a identidade tangível que engloba o logótipo da marca, o seu desenho, o seu *lettering* (tipo de letra utilizado) e o seu *coloring* (cor ou conjunto de cores associadas à marca); por último, encontra-se a identidade alargada, a qual acrescenta às dimensões anteriores um slogan, uma personagem ou personalidade, um rótulo, um *jingle* (música ou sonoridade característica), um design específico e, possivelmente, um sabor ou odor distintivo.

Figura 1.2 – Os sinais admissíveis como marca



Fonte – Lencastre (2007, pag. 54)

Assim, o *identity mix* de uma marca resulta do conjunto de sinais distintivos de uma marca e dos das marcas que integram a sua estrutura de identidade corporativa (Lencastre, 2007).

B. Estruturas de identidade

Uma organização na gestão da utilização das suas marcas pode, de acordo com Olins (1991) optar por três alternativas igualmente viáveis, dependendo do caso específico a que se aplicam:

- Uma estrutura monolítica, em que a mesma marca é utilizada em todos os produtos da organização.
- Uma estrutura diferenciada, em que cada produto detém a sua própria marca, não existindo qualquer ligação entre as diferentes marcas utilizadas por uma mesma organização.
- Uma estrutura mista, em que um ou vários elementos da marca corporativa são utilizados em todas as marcas subordinadas, podendo assumir duas posições intermédias:
 - a. Autónoma, em que a referência à marca corporativa é apenas subtil, ou até mesmo inconsciente, mantendo, por exemplo, apenas o *lettering* ou a cor identificador da marca.
 - b. Dependente, quando a diferença entre cada marca e a marca corporativa é muito ténue, alterando por exemplo apenas o nome e mantendo todos os componentes visuais da marca.

O sinal será, assim, a componente identificadora da marca, o primeiro elemento que contacta com o consumidor e que permite a este reconhecê-la.

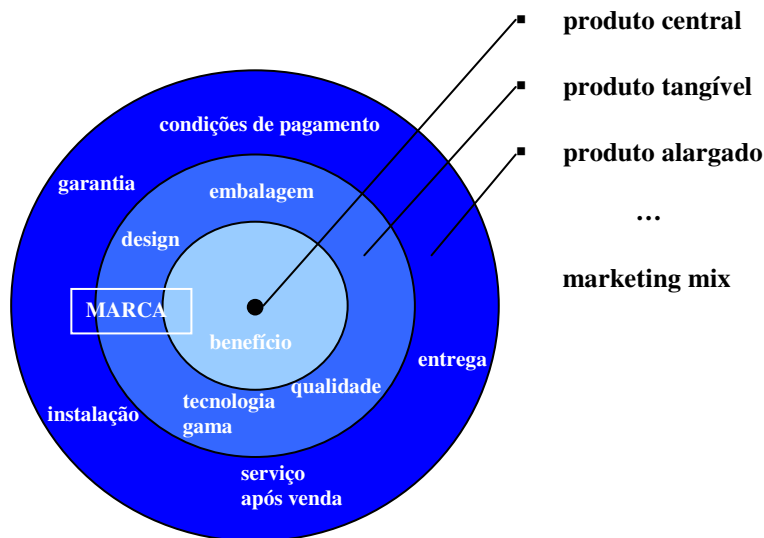
1.3.2 A missão

Na sua essência uma marca representa o benefício de um produto, serviço ou organização. Porém, para além do produto central, Kotler (1991) reconhece outros dois níveis de produto:

- O produto tangível, que engloba características do produto como o design, a embalagem, a tecnologia e a qualidade reconhecida.
- O produto alargado, que abrange ainda a instalação, a entrega, o financiamento, o serviços pós-venda e a garantia.

Os diferentes níveis de produto abrangem áreas como a distribuição, o produto, o preço, as pessoas e a comunicação, representando no fundo o *marketing mix* duma marca.

Figura 1.3 – A marca inserida no conceito de produto



Fonte – Kotler et al (1999, pag. 562)

Actualmente, vários autores têm referido outros três factores, com igual ou maior preponderância na gestão de uma organização, todos eles de certa forma relacionados com o crescente peso do sector terciário na sociedade actual:

- As pessoas, fruto da crescente interacção entre os produtores/prestadores de serviços e os clientes, tornam necessária uma gestão adequada desse relacionamento através da valorização dos seus recursos humanos, recorrendo a processos de recrutamento mais cuidados, à realização de formação contínua e à definição clara dos procedimentos a seguir;
- Os processos, a oferta de experiências e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos estão muitas vezes relacionadas com a forma como estes são produzidos ou realizados, pelo que a gestão dos processos é cada vez mais um factor determinante de diferenciação;
- O espaço físico (*physical support*), com o aumento da concorrência a nível dos produtos e com o aumento da importância do *front-office*, a gestão do espaço físico onde se desenrola o acto de venda tem assumido uma posição de destaque como forma de atracção e de fidelização de clientes.

Assim, o objecto da marca é muito mais do que o benefício central do produto ou produtos que a transportam. Existe uma série de características de uma organização que são representadas por uma marca. Assim, para além do benefício global oferecido por uma marca, que se pretende constante ao longo do tempo e comum mesmo a diferentes produtos oferecidos com a mesma marca, geralmente referido como missão da marca, deve-se acrescentar o *marketing mix*. Este representa os demais benefícios e características de cada produto oferecido pela mesma marca ou por produtos com marcas distintas mas por ela cobertos.

A nível do objecto interessa ainda destacar os diferentes efeitos que resultam da extensão de uma mesma marca a diferentes produtos. Esta situação é deveras importante já que muitas vezes a missão com a qual a marca se identifica pode ser alterada com o impacto que os novos produtos têm perante os clientes. Desta forma, perante a utilização de *marketing mix* distintos, característicos ou inovadores para esses novos produtos, é possível desvirtuar a missão que foi atribuída a uma dada marca.

Assim, de acordo com Aaker (1991) é possível referenciar cinco cenários possíveis aquando da utilização de uma mesma marca em diferentes produtos:

- ***The Good (O Bom)***, nesta situação a marca ajuda a extensão, transferindo os seus benefícios para os novos produtos. O novo produto, identificado pela marca já existente, assume os seus benefícios centrais (a sua missão), sendo favorecido por esse reconhecimento por parte dos clientes.
- ***More Good (Melhor)***, neste caso para além do produto beneficiar com a utilização da marca, a própria marca sai reforçada com a extensão, assumindo para si os benefícios que o novo produto apresenta. Pelo que, a missão da marca verá os seus benefícios alargados com a ligação da marca àquele novo produto.

- ***The Bad (O Mau)***, ao contrário do que ocorre nas duas situações anteriores, neste caso a extensão da marca não auxilia o novo produto. Quer isto dizer que os benefícios que a marca representa são desfavoráveis quando transferidos para o novo produto.
- ***The Ugly (O Péssimo)***, nesta conjuntura, para além da extensão prejudicar o novo produto, é também o novo produto que prejudica a própria marca. Assim, os benefícios que eram identificados como pertencentes a uma dada marca acabam por ser diminuídos fruto da *performance* do novo produto.
- ***More Ugly (O Mais que Péssimo)***, este cenário é apresentado por Aaker numa lógica diferente das anteriores. Não se analisam os resultados bons ou maus da extensão, mas o que se perde quando um produto excepcional não dá origem a uma marca nova. É uma forma de Aaker afirmar que quando temos um produto excepcional devemos dar-lhe uma marca nova.

1.3.3 A imagem

Ao contrário dos dois outros elementos que dizem respeito à componente emissora da marca, o interpretante ou a imagem que uma dada marca apresenta perante um dado indivíduo ou conjunto de indivíduos, está relacionado com a componente de recepção da marca.

Uma organização quando promove uma marca, tem por preocupação definir quais os seus público e segmento-alvo, de forma a desenvolver a sua estratégia do modo mais eficaz. Este conjunto de públicos e segmentos, definido como *public mix*, engloba diferentes indivíduos, cada um deles com um conjunto de respostas próprias perante a mesma marca, sendo que o conjunto de imagens atribuído por cada indivíduo a uma marca é designado por *imagem mix*. Estamos, assim, perante múltiplas interpretações de uma mesma marca que dificilmente irão coincidir. O conceito de interpretante integra esta dupla complexidade de intérpretes e de interpretações.

A. Associações à marca

As associações à marca representam o aspecto essencial da imagem da marca, pois são determinadas pelos indivíduos, através do seu entendimento da relação, das emoções e do comportamento que assumem perante estas. Assim, de acordo com Keller (1993), podem ser identificadas três categorias de associações à marca:

- Os atributos, características descritivas dos produtos que englobam elementos tangíveis e intangíveis.
- Os benefícios, ou seja, as mais valias que a marca transporta, de natureza funcional, psicológica e económica.
- As atitudes, no sentido das avaliações globais realizadas pelo consumidor em função dos atributos e benefícios identificados pela marca.

Todas essas associações podem ser classificadas de acordo com três níveis distintos (Lencastre, 2007): a imagem central, também conhecida por *Top of Mind*, diz respeito à primeira associação de se atribui a uma marca; num segundo nível, a imagem espontânea, a qual resulta de associações atribuídas à marca de forma voluntária, ainda

que não sejam as primeiras a ser mencionadas; por último, a imagem assistida, pela qual uma associação é atribuída a uma marca mas apenas depois de ser sugerida.

Algo comum a todas as associações atribuídas a uma marca é a constatação se essa característica é ou não comum a outras marcas (Keller, 1993). Neste sentido são classificados como pontos de paridade de uma marca todas as associações que são comuns a uma série de marcas, definindo assim, o segmento em que ela e as suas concorrentes se encontram. Por outro lado, os seus pontos de diferenciação dizem respeito às características da marca que a diferenciam no seu segmento, representando o seu posicionamento.

Desta forma, o principal objectivo passa por criar associações à marca que preencham três requisitos fundamentais: serem únicas, favoráveis e fortes. Únicas, de forma a permitir identificarem e diferenciarem a marca em relação às suas concorrentes. Favoráveis, garantindo que a relação emocional estabelecida entre os consumidores e a marca é benéfica para ambos. Fortes, para que seja evidenciada na aquisição de produtos ou na fidelidade dos consumidores a essa marca.

B. Fontes de valor

O valor de uma marca pode ser aferido através da avaliação dos seus três pilares essenciais. Tanto as características dos sinais que compõem a sua identidade como a missão que a marca representa são aspectos fundamentais na avaliação de uma marca; contudo, será no seu terceiro pilar, o da recepção, que melhor se pode determinar o seu justo valor.

As respostas que uma marca apresenta podem, em termos quantitativos, ser apresentadas de acordo com três dimensões distintas:

- A dimensão cognitiva, medida em termos de notoriedade, que representa o conhecimento que os consumidores têm de uma dada marca ou da sua capacidade para a reconhecerem através dos seus sinais ou das suas características únicas.

- A dimensão afectiva, medida em termos de estima, evidenciada pelo gosto ou preferência que os consumidores demonstrem por uma determinada marca, representando numa forte relação emocional com ela.
- A dimensão comportamental, que mede o grau de adesão e de fidelização, ou seja a sua capacidade de atrair novos consumidores, de reter os já existentes ou de intensificar a relação com os actuais consumidores.

C. Brand Asset Valuator – BAV

Existem múltiplos modelos de análise da imagem da marca. Um dos mais divulgados é o *Brand Asset Valuator* (BAV) desenvolvido pela consultora Young & Rubicam.

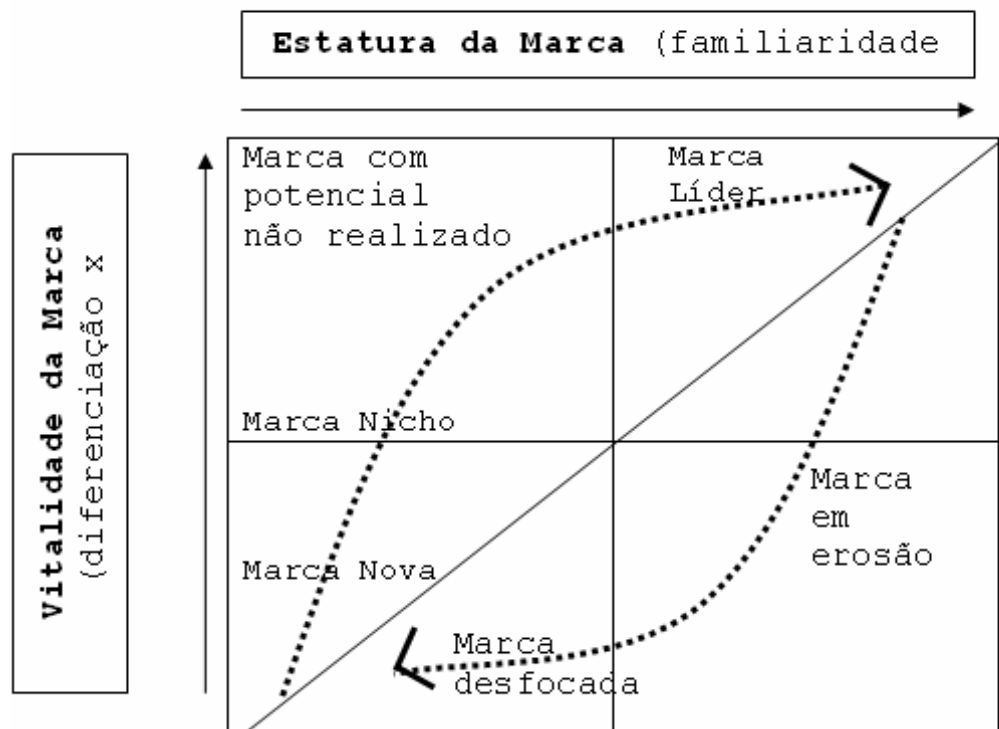
Este modelo permite identificar as marcas através do confronto entre dois critérios: a estatura e a vitalidade. Por estatura, entende-se a força actual demonstrada por uma marca, medida pela estima e familiaridade que os consumidores sentem perante esta, enquanto que a vitalidade representa o seu potencial futuro, considerado pelo seu nível de diferenciação e relevância. Daqui decorrem seis classificações distintas que uma marca pode assumir:

- Inicialmente, considera-se uma **marca nova** que regista baixos níveis em ambos os critérios.
- Num segundo nível, aparece uma **marca nicho** que apresenta um potencial superior mas ainda sem registar uma estatura considerável.
- Num terceiro momento, a **marca com potencial** que terá atingido o nível mais elevado de potencial começando aos poucos a ganhar alguma força.
- No ponto máximo, a **marca líder**, a qual registará níveis elevados tanto de vitalidade como de estatura.
- Ao perder algum potencial, passa a designar-se por **marca em erosão**, ainda que continue a apresentar valores consideráveis de estatura.
- O ciclo encerra-se quando a **marca sem potencial** acaba por registar níveis baixos também de estatura.

Assim, através destes seis níveis distintos é possível compreender o posicionamento das marcas, de forma a avaliar a sua situação actual e a prever o seu desempenho futuro.

Figura 1.4 – Brand Asset Valuator

O Percurso das Marcas - Grelha de Diagnóstico



Fonte – Young & Rubicam

Existe, actualmente, um maior reconhecimento do valor das marcas, para além dos produtos e produtores que elas representam. O valor de uma marca reside essencialmente no seu capital próprio, ou seja, na sua capacidade para gerar ganhos futuros. Este benefício pode ser consubstanciado por um prémio sobre o preço normal dos produtos, pela sua capacidade de atrair capital, ou por facilitar as relações com terceiros.

Do ponto de vista social, o valor das marcas resulta da sua habilidade para criar e reforçar relações sociais e na partilha de experiências e significados. Actualmente, os gestores têm como objectivo fazer com que as suas marcas passem a fazer parte do quotidiano dos consumidores. Contudo, à medida que os gestores encorajam os seus consumidores a definir as suas próprias percepções das marcas, menor é o seu controlo sobre essas imagens (Arvidson, 2006).

1.5 Conclusão

Tal como apresentado, o conceito de marca não é um elemento recente mas algo que influencia o quotidiano de consumidores e produtores desde os primórdios da humanidade. Desde as suas formas mais primitivas até à sociedade do século XXI, em que assumem uma posição preponderante, as marcas são um reflexo do seu tempo, acompanhando e, por vezes, influenciando, a evolução das sociedades.

Uma marca pode então ser definida como um sinal que está no lugar de um produto, de uma missão ou de um benefício global, transportando consigo associações que lhe permitem representar junto dos seus público-alvo, uma imagem diferenciada da concorrência (Lencastre, 2007).

Capítulo 2 – *Place Branding*

2. 1 Introdução

Este capítulo assume uma preponderância decisiva nesta dissertação, não só por se tratar da sua temática fundamental, mas também, devido à dificuldade constante em apresentar uma definição clara e consensual do significado de *Place Branding*.

Ainda que o conceito seja, até hoje, relativamente pouco aprofundado na investigação académica, a gestão de marcas local é uma realidade incontornável da humanidade. Porém, dada a disparidade de ferramentas e de estratégias utilizadas, nem sempre foi percebida como um único fenómeno comum a todas elas.

O capítulo começa por apresentar o conceito e por contextualizá-lo historicamente, evoluindo para a análise da gestão de marcas local. Esta análise é dividida em quatro pontos: o primeiro, aprofunda as dificuldades em gerir uma marca local; o segundo apresenta os agentes do *Place Branding*; e, depois de no terceiro ponto serem apresentados dois modelos complementares de desenvolvimento de marcas local, são enunciadas, no quarto ponto, algumas alternativas para corrigir imagens negativas.

Por fim, este capítulo culmina com a apresentação dos elementos que compõem o *Country Branding*, de acordo com o Hexágono de Anholt (2002). Estes elementos (exportações, turismo, governo, atracção de investimento estrangeiro, cultura e pessoas), aos quais se acrescentará a realização de eventos, serão apresentados tanto como ferramentas de auxílio à promoção de países como os beneficiários dessa mesma promoção.

2.2 Conceito

A expressão *Place Branding* poderá ser apresentada como a gestão de marcas local. Ao falarmos na gestão de uma marca local estamos a referir todas as acções, conscientes e inconscientes, deliberadas ou involuntárias que integram todo o processo que influencia a imagem que as pessoas têm de um dado local.

Para mais, ao enfatizar a utilização da expressão “marca local”, no seu sentido lato, estamos a referir todos os componentes da marca:

- As ferramentas de identificação e representação da marca;
- As ferramentas de acção de marketing, e de outras disciplinas que incidem sobre a marca;
- As imagens atribuídas pelas pessoas, decorrente das suas percepções individuais e dos estereótipos colectivamente atribuídos a um dado local.

O conceito de *Place Branding* representa a conjugação das mais diversas disciplinas como o marketing, os negócios, a gestão, a política, a cultura, a sociologia, a antropologia, as tecnologias de comunicação, e as questões sociais e ambientais, na tentativa de criar uma marca local forte e reconhecida por todos (Kotler et al., 2005). Marca essa que deve ser entendida no seu sentido lato, representando a imagem que as pessoas atribuem a um dado local, decorrente tanto de acções deliberadas, desenvolvidas pelas entidades responsáveis pela sua gestão, como de acções não controladas, levadas a cabo por qualquer cidadão anónimo ou mediático que seja conotado com esse mesmo local.

2.3 Contexto histórico

Ao contrário do que se possa julgar a gestão de marcas local não é um fenómeno recente. É, porventura, uma realidade desde os primórdios da Humanidade, ainda que, só mais recentemente se tenha tornado num lugar comum para a maioria dos governos, das pessoas e dos investigadores académicos.

Pode considerar-se que as estratégias deliberadas de *Place Branding* tiveram origem na promoção de destinos turísticos, desenvolvida pelos agentes turísticos em consonância com os governos regionais e nacionais. Para além do turismo, outro sector que há muito evidencia a utilização de estratégias de *Place Branding* é a agricultura. Esta situação deve-se ao facto destes dois sectores serem aqueles em que a relação entre os produtos e a sua origem é mais evidente, dir-se-ia indissociável.

Posteriormente, coincidindo com os primeiros anos da abertura generalizada dos mercados mundiais, começaram a ser desenvolvidas campanhas de promoção de produtos nacionais, exclusivamente direccionadas aos mercados internos, funcionando como defesa perante a liberalização do comércio mundial. Inversamente, no final do século passado as campanhas passam a ser desenvolvidas no mercado externo com o objectivo de favorecer as exportações e atrair o investimento directo estrangeiro, para além de assegurarem um correcto posicionamento das marcas local (Papadopoulos 2004).

A última etapa consistiu no desenvolvimento de estratégias de *Place Branding* com o intuito de atrair pessoal qualificado e estudantes universitários, evidenciando assim um alargamento da gestão de marcas local aos recursos humanos.

Há vários anos que marcas como os E.U.A, Nova Iorque, Paris, Alpes, Caraíbas, e muitos outros locais, têm vindo a desenvolver estratégias de posicionamento e diferenciação perante os seus mercados alvo. Contudo, recentemente, uma série de factores, entre os quais se destaca a crescente globalização das economias, contribuiu para a difusão deste conceito e para a multiplicação de entidades e organizações que tentam desenvolver estratégias de gestão das suas marcas local.

Ainda que a globalização seja o factor mais preponderante na evolução do fenómeno de *Place Branding*, Anholt (2005) aponta outros factores igualmente importantes:

- O alastramento da democracia e o crescente interesse e familiaridade da actividade dos ministros dos negócios estrangeiros junto do público em geral;
- O aumento do poder dos meios de comunicação social internacionais;
- A diminuição do custo das viagens internacionais e o aumento do peso das despesas com turismo nos orçamentos familiares;
- Uma economia global bastante interdependente, com um consequente aumento do investimento directo estrangeiro;
- A existência de bens com componentes originários de diferentes países;
- A intensa competição por fundos, tecnologia e recursos humanos qualificados à escala internacional;

- O aumento da procura de uma maior diversidade cultural por parte dos consumidores.

2.4 A gestão de marcas local

A coerência da imagem transmitida e a consistência da sua comunicação nos diferentes meios utilizados são dois dos aspectos mais preponderantes na gestão de uma marca local. Acresce o envolvimento dos cidadãos anónimos, que muito influencia a imagem percebida pelos cidadãos estrangeiros que com eles interagem.

Através da gestão da imagem da sua marca, todos os locais procuram melhorar o seu posicionamento e aumentar a sua actividade (turismo, investimento e comércio). Isto porque, existindo múltiplos locais com as mesmas características, a necessidade de se distinguir da concorrência, não através do preço, mas sim no coração e na mente dos consumidores, comunicando a sua mentalidade, a sua cultura, a sua história e os valores que representa, depara-se como a melhor forma de o alcançar (Wanjiru, 2006).

Anholt (2005) destaca, ainda, outro aspecto fundamental, relacionado com as diferentes interpretações do significado da palavra marca que coexistem no nosso quotidiano:

- A **popular**, que apresenta a marca juntamente com outras ferramentas de marketing, tais como a publicidade, as relações públicas, as vendas e as promoções de vendas, definição que conecta frequentemente a marca a algo agressivo e malévol.
- A **simples**, refere-se à identidade verbal e visual utilizada para identificar uma marca, nomeadamente, nome, logótipo, slogan, etc.
- A **avanzada**, a qual para além de abranger a interpretação simples, inclui ainda, a estratégia da empresa, a motivação e o comportamento dos consumidores e dos *stakeholders*, a comunicação interna e externa, a ética e o propósito da própria empresa. Para mais, esta definição apresenta as marcas como um factor determinante em sectores onde os atributos dos produtos e das empresas são pouco diferenciadores, transformando-as, assim, no bem mais valioso dessas empresas.

Ora estas diferentes interpretações e, em alguns casos, simplificações daquilo que, de facto, significa uma marca, provocam uma certa desconfiança das pessoas em relação ao trabalho desenvolvido pelos responsáveis pela gestão das mesmas. Para além disso, o mesmo autor refere que muita da animosidade em relação à gestão de marcas local (*Place Branding*) está relacionada com as interpretações popular e simples da palavra marca (Anholt, 2005).

A gestão de marcas é sempre algo humilde, resulta da lenta evolução da percepção que os consumidores têm da imagem de uma determinada marca e dos seus produtos (Anholt, 2002). Em contrapartida, os seus gestores são pressionados a apresentar resultados num curto espaço de tempo, facto que condiciona o seu comportamento, apostando muitas vezes em medidas de curto prazo que contudo não apresentam a consistência desejável no longo prazo. Um exemplo disso, é a crescente aposta em estratégias de comunicação de marketing mais direccionadas para as vendas e para a obtenção de resultados imediatos, com especial destaque para as promoções de venda e as vendas directas, em detrimento de medidas mais consistentes que fomentem o valor da marca numa perspectiva de longo prazo, como o seriam as relações públicas, a publicidade ou a promoção de eventos.

2.4.1 Dificuldades na gestão de marcas local

O primeiro aspecto a referir está relacionado com o facto de que a gestão de uma marca local não poder ser comparada à gestão de uma marca-produto. Pode quando muito, ser comparada a uma marca *corporate* (“*umbrella*”) que serve de referência a uma série de sub-marcas (Anholt, 2002).

Outro aspecto fundamental na gestão de marcas local é que, perante realidades diferentes, os locais deparam-se com diferentes dificuldades (Papadopoulos, 2004). Os países ou regiões mais desenvolvidas e com uma dimensão considerável, preocupam-se em:

- Integrar as diversas imagens transmitidas pelos diferentes sectores de um governo e pelos múltiplos agentes económicos que individualmente promovem a sua imagem,

já que, de acordo com a teoria da marca, a consistência, a clareza e a sua adequação ao produto oferecido, compõem os principais atributos de uma qualquer marca.

- Incorporar estratégias de multi-marca às marcas local, de forma a promover diferentes marcas produto (neste caso a imagem transmitida por diferentes agentes) mantendo uma imagem corporativa coerente (neste caso a imagem do local). Contudo, a transferência do conceito de marca corporativa para a promoção de locais não é fácil, devido à inexistência de um objectivo comum a todos os agentes económicos, à falta de um líder que tome decisões e assuma a inteira responsabilidade do futuro da marca, e ainda à dificuldade em medir a performance das medidas tomadas.

Os responsáveis por países ou regiões menos desenvolvidas ou países e regiões desenvolvidas mas de menor dimensão, têm maior dificuldade em promover as suas marcas local sobretudo devido:

- À falta de recursos financeiros.
- Ao facto das suas vantagens competitivas serem tipicamente de alcance reduzido, estando assim limitados a nichos de mercado, os quais requerem um *know-how* mais especializado.
- À sua reduzida presença no mercado mundial, em termos de notícias ou da importância dos seus produtos, ocupando assim um *share-of-mind* reduzido na mente dos compradores, turistas e investidores.

Para além dos aspectos já referidos, outros desafios se colocam na gestão de marcas local. Um dos mais importantes diz respeito à falta de controlo que os responsáveis pelas marcas detêm sobre a comunicação efectuada. Dada a dispersão de interesses e entidades que interagem no mercado internacional, como veremos de seguida, são identificados pelo menos sete elementos que contribuem para o desenvolvimento de uma marca país: o turismo; as exportações; as decisões políticas; a atracção de investimento directo estrangeiro; a cultura; as pessoas; e os eventos.

Assim, não é possível a uma só entidade controlar toda a comunicação efectuada. Para mais, muita dessa comunicação é efectuada de forma informal e inconsciente, quer

pelas pessoas que representam cada local, desde celebridades, políticos ou até mesmo os seus cidadãos anónimos, quer pelas suas instituições ou empresas.

Aliado a este problema de controlo, é possível identificar outro resultante da falta de coerência que atravessa muita da comunicação efectuada. Assim, os diferentes interesses que cada sector ou organização apresenta leva a que, muitas vezes, a mesma marca esteja a ser promovida de diferentes formas, tentando identificá-la com atributos ou benefícios por vezes antagónicos. A solução passa pela designação de um responsável único pela promoção da marca local que concentre todas as decisões relativamente à mensagem a comunicar, tentando desenvolver uma imagem uniforme que favoreça da melhor forma o local como um todo, e não um determinado sector ou empresa (Allan, 2004).

Outro dos factores que mais tem contribuído para a dificuldade em promover marcas local é a medida do impacto das acções tomadas. A aposta, por exemplo, na promoção da cultura ou na organização de eventos internacionais que implica a realização de investimentos avultados, dificilmente pode encontrar a sua correspondência nas receitas de turismo ou exportações, já que estas podem muito bem ser influenciadas pelos mais variados factores (Anholt, 2002). Assim, ainda que alguns autores indiquem que a organização de um evento desportivo, como os Jogos Olímpicos ou o Campeonato do Mundo de Futebol, proporciona às respectivas marcas local um avanço de cerca 10 anos em relação ao seu desenvolvimento normal⁶, não é possível quantificar esse impacto e determinar se o investimento efectuado foi rentabilizado ou não.

2.4.2 Agentes do *place branding*

Como já foi apresentado, são muitos e variados os agentes responsáveis pela promoção de uma marca local. Com certeza, os governos locais e nacionais serão os principais responsáveis pela gestão e controlo da imagem de um local, mas não podem arcar com todas as consequências. Existem outros agentes, tal como as associações de comerciantes ou de turismo, que têm também um papel decisivo na definição e

⁶ Australian Tourism Commission

implementação das medidas necessárias à promoção de um local. Para além destas, outras organizações não governamentais, como por exemplo os meios de comunicação social ou, até mesmo, as empresas multinacionais assumem, igualmente, um papel de relevo na promoção do seu local de origem. No fundo, toda a população que se identifique e seja identificada com um determinado local, residente ou emigrante, é um agente de *Place Branding*, transportando consigo uma imagem que será percebida como a imagem desse local.

A grande dificuldade da gestão de uma qualquer marca é conseguir que a mensagem transmitida por todos os agentes seja consistente, para que não haja um conflito de ideias que possa confundir e decepcionar as expectativas dos seus destinatários. Tal permitirá que todos se identifiquem com uma mesma imagem, reforçando a identidade e o orgulho em relação a esse local, o que terá um impacto positivo no grau de confiança que todos atribuem a essa marca. Surge, assim, a necessidade de existir uma entidade que lidere todo o processo de desenvolvimento de uma marca local, com a total responsabilidade da sua gestão e garantindo a coerência entre os diferentes agentes e a sua consistência ao longo dos anos.

A gestão e controlo é um aspecto fundamental no desenvolvimento de estratégias de *Place Branding* já que mesmo quando um local, seja ele uma cidade, uma região ou um país, não gere a sua marca de forma consciente, as pessoas não deixam de criar uma determinada imagem, assumindo-a quando confrontados com esse local. Estas imagens influenciam as decisões das pessoas relativamente às suas aquisições, aos seus investimentos, à escolha da sua residência, ao destino das suas viagens, etc. (Kotler e Gertner, 2002).

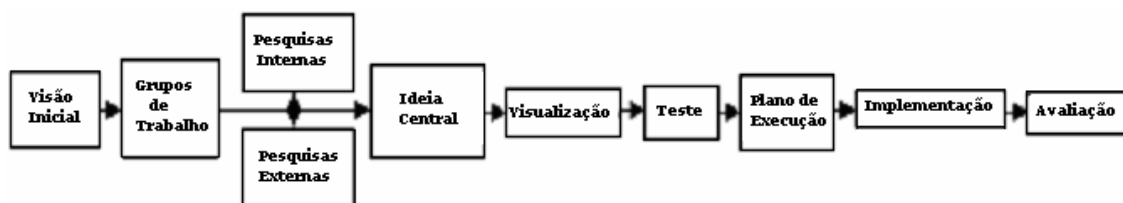
2.4.3 Modelos de desenvolvimento de uma marca local

Existem várias formas de desenvolver correctamente uma marca local. Uma dessas abordagens, apresentada por Endzina e Luneval (2004), tem subjacentes dois modelos distintos: o modelo de desenvolvimento de marcas país utilizado por Erm e Arengu (2003) e o modelo apresentado por Olins (2002). Este modelo, composto por 9 etapas

(ver figura 2.1), esquematiza de forma bastante exacta os diferentes passos necessários para o desenvolvimento de uma marca local coerente, consistente e eficaz. Assim, temos:

1. O ponto de partida deste modelo é a **Visão Inicial**, ou seja, os objectivos a atingir com a marca local;
2. De seguida, é necessário criar **Grupos de Trabalho** que terão como função a condução e coordenação de todo o processo;
3. Depois, será necessário efectuar **Pesquisas Internas e Externas**, de forma a identificar as características comuns aos dois grupos. Ou seja, aquilo que o local pode oferecer e aquilo que os seus públicos alvo necessitam e pretendem;
4. De seguida formulada a **Ideia Central** da marca, a partir da qual será desenvolvida toda a estratégia;
5. Passa-se depois à fase de **Visualização**, na qual será criado um logótipo e um slogan, de acordo com a ideia previamente definida;
6. A mensagem será **Testada**, de forma a determinar se a percepção da audiência é a pretendida;
7. A fase seguinte envolve a elaboração de um **Plano de Execução**, no qual serão definidas as acções a desenvolver assim como, o responsável pela coordenação e gestão de todo o processo;
8. **Implementação** e os ajustamentos necessários, será a etapa seguinte;
9. Por fim, será necessário **Avaliar** o sucesso da campanha e determinar o cumprimento das acções definidas.

Figura 2.1 – Modelo de desenvolvimento de uma marca local



Fonte – Endzina e Luneval (2004, pag. 105)

Outro modelo, bastante mais sintético, promove o desenvolvimento de uma marca local em apenas três etapas (Lodge, 2002). A primeira etapa passa pela recolha de dados e opiniões a fim de determinar a melhor forma de persuadir os consumidores. A utilização de material criativo permite tornar tangível o posicionamento e os atributos que possibilitem a sua diferenciação. A segunda fase consiste na definição do objecto da marca local, isto é, os benefícios que pretendem transmitir-se aos seus consumidores. Por fim, a concretização da estratégia definida passa pela realização de várias campanhas para a promoção tanto de uma marca local *umbrella* como das suas extensões para os diferentes sectores. Ao longo de todo o processo é importante ter sempre bem definido quem são as pessoas com autoridade e responsabilidade para gerir e controlar o desenvolvimento da marca.

Em suma, o investimento no desenvolvimento de uma marca local trará com certeza benefícios a nível do turismo e do investimento estrangeiro obtido, contudo, deverá ser suportado por um governo competente, por políticas convincentes e por projectos que criem valor para esse local (Gilmore, 2002).

2.4.4 Como corrigir uma imagem negativa

Por vezes, os locais, devido à falta de uma estratégia de desenvolvimento da sua marca, ou ao desenvolvimento incorrecto dessa estratégia ou, até mesmo, à ocorrência de factos e acontecimentos que não são controláveis pelos gestores da marca, são confrontados com imagens negativas que os prejudicam bem como aos seus produtos (turismo, exportações, atracção de investimentos, ensino, cultura, etc.). Desta forma, muitos locais vêm-se perante a necessidade de corrigir uma imagem negativa com a qual são identificados pela generalidade dos seus mercados alvo. Esta situação é mais grave ainda se pensarmos, como já foi referido anteriormente, que a imagem da marca de um local, independentemente de se tratar de uma cidade, região ou país, é algo que demora bastante tempo a ser alterada, necessitando de um vasto esforço, quer a nível financeiro, quer a nível estratégico.

A utilização da comunicação social e de ferramentas de marketing viral, vulgarmente conhecido como o boca-a-boca, pode acelerar esse processo. Kotler e Gertner (2004) referem três formas distintas para um local corrigir a sua imagem negativa:

- O mais comum será ignorá-la por completo, na expectativa que desvaneça por si só.
- Uma segunda opção passará por transformar o elemento negativo em algo positivo, através da sua reformulação, do reposicionamento da marca país ou utilizando essas características únicas como factores diferenciadores.
- Uma última passará por adicionar características positivas, utilizando ferramentas de comunicação e de promoção, de forma a compensar o aspecto negativo.

Resumindo, é necessário manipular a realidade (anulando os aspectos negativos e desenvolvendo os aspectos positivos) e depois fazer com que essa nova realidade seja conhecida pelo público. A utilização de uma personalidade, nomeadamente um ícone, é uma das formas mais seguras de garantir o sucesso desta transição.

2.5 Elementos do country branding

Como foi demonstrado acima, o fenómeno de *Place Branding* tem vindo a difundir-se para as mais diferentes áreas, sendo de esperar que esta evolução possa integrar, futuramente, outras disciplinas que hoje muito dificilmente seriam conotadas com a *Place Branding*.

Decorrente do *Place Branding*, é possível encontrar temáticas mais específicas, como o *country of origin* (país de origem das marcas), *made in* (país de fabrico dos produtos), *destination branding* (marca de destino turístico) e *country branding* (marca país). Dada a sua maior abrangência e aplicabilidade ao caso apresentado no Capítulo 4, é sobre este último que iremos aprofundar o nosso estudo nomeadamente através da apresentação dos seus principais componentes.

Parece haver um consenso em relação aos principais canais de comunicação de uma marca país, que representam, em simultâneo, o objectivo central e as principais ferramentas de qualquer estratégia de gestão deste tipo de marcas. Nesse sentido,

Anholt e Hildreth (2005) agruparam a informação existente e desenvolveram um Hexágono para as marcas país, o qual é composto na sua essência por seis elementos:

- A promoção do **turismo** e as experiências vividas pelos visitantes de um dado país;
- As **exportações** desse país;
- As decisões políticas do seu **governo**;
- A forma do país de atrair o **investimento directo estrangeiro** e a **mão-de-obra** qualificada;
- As actividades **culturais**, a **herança histórica** e sua exportação para outros países;
- Os **cidadãos** desse país: os seus líderes, a comunicação social, as suas estrelas mediáticas e a população em geral.

Figura 2.2 – Hexágono das marcas país



Fonte – Anholt (2002, pag. 6)

Para além de servir como modelo avaliador do posicionamento de uma marca país face às suas concorrentes, este hexágono permite esquematizar as várias componentes do *Place Branding* ou mais concretamente do *Country Branding*, possibilitando, também, um agrupamento temático da vasta literatura e investigação que tem sido recentemente efectuada a propósito deste fenómeno.

2.5.1 Turismo

Há muitos anos que países, regiões e cidades utilizam as mais diversas ferramentas para posicionar e diferenciar a sua oferta no mercado global. A crescente competitividade, sustentabilidade e semelhança entre os destinos turísticos faz com que a promoção de marcas seja, provavelmente, a ferramenta de marketing mais poderosa à disposição dos responsáveis pela sua promoção. A necessidade dos destinos desenvolverem uma identidade única, encontrando um nicho de mercado e diferenciando-se da concorrência, é, cada vez mais, um aspecto determinante do seu sucesso.

A maior ou menor afinidade emocional que os consumidores sentem por um determinado destino, é o elemento que mais influencia as suas decisões pois, actualmente, a escolha do destino de férias é um importante indicador do seu estilo de vida (Morgan, Pritchard e Piggott, 2002).

Daqui resulta que a exposição que este sector tem na comunicação social, aliada ao seu crescente peso na economia mundial, faça com que a imagem e percepções que os turistas atribuem a um determinado destino turístico, e consequentemente a esse país, adquiram uma preponderância fundamental na criação de uma marca país.

Segundo Gnoth (2002), o desenvolvimento de uma marca referente a um destino turístico segue por norma as seguintes etapas no seu desenvolvimento: na primeira, são promovidos os factores diferenciadores desse destino; em segundo lugar, os serviços que permitem usufruir dessa experiência; em terceiro, as indústrias que suportam a actividade do turismo; por último, os outros produtos e serviços, que apesar de não estarem directamente relacionados com o turismo, aproveitam a imagem que esse destino detém para se promoverem.

O mesmo autor acrescenta que é importante garantir a consistência dos atributos com a marca país. Para tal, é necessário garantir que a mesma mensagem é comunicada por todos os agentes de turismo e suportada pelos restantes sectores de actividade e que todas as experiências transmitam os mesmos atributos funcionais e emocionais.

2.5.2 Exportações

Juntamente com o turismo, as exportações representam, desde há bastante tempo, os dois principais vectores na comunicação e aproveitamento das marcas país. Aliás, a interligação entre estes dois sectores assume maior preponderância na medida em que os produtores localizados em países com uma indústria do turismo desenvolvida têm uma oportunidade única para promover os seus produtos e serviços, transformando os turistas em consumidores quando estes retornam aos seus países de origem (Gnoth, 2002).

A promoção das exportações, quando conjugada com a promoção de produtos e serviços no mercado interno, está associada ao conceito de *Country of Origin* (país de origem). Neste sentido, *Country of Origin* refere-se à influência que a imagem de um país tem na percepção que os consumidores têm de um determinado produto. Essa imagem representa uma vantagem importante na competição entre países, podendo, no entanto, representar uma desvantagem para países menos desenvolvidos ou de menor dimensão. Ainda que na sua maioria os produtos incluam, na sua estratégia de marketing, referências à sua origem, alguns gestores não o fazem, quando consideram que esta irá prejudicar a performance dos seus produtos (Papadopoulos, 2004).

Todavia, a relação entre os produtos e a sua origem não é unívoca, pelo contrário, esta relação é biunívoca, não só produtos referem o seu local de origem, mas também as marcas local são referenciadas pelos produtos ou marcas que a integram.

Como foi apresentado anteriormente, cada país representa uma certa imagem estereotipada que, se por um lado, ajuda a vender os produtos que se identifiquem com ela, por outro lado, dificulta a colocação do mercado de produtos que não correspondam a essa imagem (Anholt 2002).

Em forma de resumo, Papadopoulos e Heslpp (2002), apresentam alguns dos factores que é necessário considerar aquando do estudo da imagem do país de origem de um produto:

- A imagem de um local ou país são estereótipos importantes que influenciam o comportamento dos consumidores em todos os mercados alvo;
- A imagem influencia a expectativa de preços dos consumidores;
- Os consumidores têm capacidade de distinguir o país onde é realizado o design, a fabricação, a montagem ou, até mesmo, a origem do produtor;
- A imagem dos produtos originários de um dado país é influenciada pela imagem desse mesmo país;
- Os consumidores distinguem entre a imagem dos produtos e a imagem do país, diferenciando igualmente se se tratam de países de maior ou menor dimensão e mais ou menos desenvolvidos;
- A imagem dos produtos originários de um país altera-se lentamente, ainda que a realização de eventos internacionais possa acelerar esse processo;
- A eficiência de campanhas que incentivam à aquisição de bens nacionais é discutível.

Daqui pode retirar-se que a imagem de um país é fortemente influenciada pelos produtos e marcas que são percebidos pelos consumidores como pertencentes a esse mesmo país. Essa imagem, adquirida ao longo dos anos, só muito dificilmente pode ser alterada, necessitando para tal de um longo processo de reposicionamento.

2.5.3 Governo

Um dos elementos essenciais do hexágono das marcas país de Anholt é a forma como um país comunica as suas políticas, a uma escala cada vez mais global. Ao contrário dos dois elementos anteriormente apresentados, turismo e exportações, os governos e as suas decisões ou posições políticas funcionam exclusivamente como emissores da imagem pretendida para a marca país, não sendo influenciados pela imagem positiva ou negativa que o país possa já possuir. Em suma, quando falamos de governos, a análise explora apenas a influência que estes têm na imagem do seu país.

Um dos objectivos da diplomacia internacional é de comunicar e desenvolver a imagem e reputação pretendida por um país, para além de criar uma ponte de interacção entre ele

e os seus cidadãos (Wang, 2006), Tal tem transformado a diplomacia política na principal ferramenta de comunicação das políticas de cada governo. Porém, tal como já foi referido anteriormente, grande parte das percepções assumidas pelas pessoas resultam das posições políticas assumidas pelos governos nacionais e locais e não das suas acções de diplomacia, confirmando-se assim, mais uma vez, que as imagens que são transmitidas por um país, resultam mais de acções involuntárias do que propriamente de uma estratégia delineada.

Os países podem influenciar a imagem da sua marca país se tiverem uma ideia clara e credível daquilo que o país representa e se a mesma for difundida de forma clara e consistente por todos os canais de comunicação. Os governos, há já algum tempo compreenderam esta situação e muitos deles estão a tentar controlar a imagem que é transmitida (Anholt e Hildreth, 2005). Porém, existem alguns entraves que dificultam a acção dos governos. Para além da imagem do país não ser apenas influenciada por acções controladas por si, o controlo da marca, só por si, não significa controlar os seus consumidores.

Para além da diplomacia política, os estados têm utilizado os serviços de comunicação social financiados por si, para gerir a comunicação e as relações com outros países. Contudo, a proliferação das tecnologias de comunicação e a facilidade de acesso à informação reduziu um pouco a credibilidade e eficácia desses meios de comunicação. As pessoas tendem a desconfiar da comunicação proveniente de governos estrangeiros, classificando-a como “propaganda” (termo conotado com os regimes ditatoriais fascistas e comunistas do século XX). Pelo que, sem credibilidade, a informação emitida pelos governos torna-se ineficaz ou até mesmo prejudicial. Neste contexto, os cidadãos a residir no estrangeiro e as organizações não governamentais têm vindo a assumir uma maior preponderância na gestão das relações internacionais. Estas entidades deparam-se com um menor antagonismo por parte dos seus parceiros internacionais, para além de possuírem recursos próprios (infra-estruturas, meios de comunicação, representantes de vendas, ou delegações externas) que partilham dos mesmos objectivos (Wang, 2005).

Um exemplo recente, da influência das acções de um governo na imagem do seu país, aconteceu precisamente com os EUA. Como resultado das acções e políticas levadas a cabo pela Administração Bush no pós 11 de Setembro, nomeadamente as acções militares desenvolvidas no Afeganistão e no Iraque, algumas empresas americanas viram-se obrigadas a dissociarem-se do seu país de origem, por forma a proteger a sua própria imagem. Isto porque, a antiga imagem de cooperação, liberdade, debate de ideias e justiça social foi, para alguns, substituída pelo narcisismo, censura, intolerância e desigualdade (Johansson, 2005).

Resumindo, os governos nacionais devem adoptar uma abordagem multifacetada, envolvendo todos os agentes nas suas estratégias de comunicação, ao invés de quererem monopolizar as relações externas.

2.5.4 Investimento e imigração

Mais recentemente, a atracção de investimento directo estrangeiro tem sido uma das áreas onde a imagem do local de origem tem sido mais explorada. Outra área que tem demonstrado vasta evolução tem sido a definição de estratégias para a atracção de pessoal qualificado para trabalhar em sectores de alta tecnologia (telecomunicações, biotecnologia, computadores, etc.). Estes dois sectores estão de certa forma relacionados já que ambos dizem respeito à capacidade de um país de atrair tanto recursos financeiros como humanos que dinamizem a sua economia interna.

A intensificação da atracção do investimento, normalmente identificada pela incorporação do marketing nas políticas governamentais, está intimamente relacionada com o receio, sentido nos países mais desenvolvidos, da emergência de novos mercados, como o asiático e o leste europeu. Assim, as estratégias de atracção de investimento estrangeiro são normalmente desenvolvidas num clima de grande incerteza e sujeitas a uma variedade de interesses, por vezes conflituosos.

As percepções pessoais dos gestores das empresas, ainda que contrárias a uma avaliação objectiva, influenciam bastante as decisões de selecção dos mercados para a realização

de investimentos. Para além disso, muitas vezes, as campanhas de atracção de investimento são efectuadas sem o conhecimento de quais os factores valorizados pelos seus mercados alvo. Outra das dificuldades está relacionada com os diferentes interesses dos vários níveis de governação dentro de um mesmo país (Papadoupoulos e Heslop, 2002). Assim, tão importante como a definição de um objectivo comum, é necessário definir as responsabilidades e autoridade dos vários agentes políticos.

Do ponto de vista de implementação de medidas, de acordo com Papadoupoulos e Heslop (2002) existem duas formas distintas de actuar para atrair investimento estrangeiro. Numa primeira fase, serão mais eficazes técnicas impessoais, como a publicidade ou a criação de uma imagem forte, enquanto que, numa fase mais avançada, a aposta deverá ser em técnicas mais pessoais como visitas, apresentações ou estudos.

2.5.5 Cultura e herança histórica

A cultura de um país representa um factor insubstituível, uma vez que é algo único que permite reforçar a ligação entre o seu passado e o seu presente, dignificando-o e contribuindo para a sua riqueza. É, também, uma forma eficaz de comunicar alguma particularidade de um país, seja o seu turismo ou os seus produtos, já que dá a impressão de ser uma comunicação ingénua, sem segundas intenções. Ao garantir que a cultura de um país seja reconhecida pelas pessoas, é possível reforçar a imagem da sua marca, contribuindo para um desenvolvimento mais sustentável.

A promoção da cultura de um país deve focalizar-se sempre na contribuição do país para a cultura global. O grande desafio da maioria dos países é conjugar a promoção da sua herança cultural com os seus feitos actuais, de forma relevante e apelativa para os novos público-alvo (Anholt, 2002).

Conscientes desta realidade, os países têm intensificado a comunicação das suas vantagens, atitudes, história e cultura, de forma a obterem a imagem da marca pretendida. Esta comunicação tem apostado em campanhas publicitárias e em outras estratégias de promoção de marcas país. Porém, esta promoção não se cinge somente ao

lançamento de um logótipo e de um slogan, envolve, sim, todos os agentes económicos, culturais e educacionais do país, assim como, toda a sua população (Wanjiru, 2006).

2.5.6 Pessoas

Ao referir as pessoas de um país, está a englobar-se os seus líderes, a sua comunicação social, as suas estrelas mediáticas e a sua população em geral. Em resumo, fala-se de todas as pessoas que contribuem para a difusão de uma certa imagem do país. Ou seja, a imagem das pessoas que estão associadas a um país contribui para a percepção da marca desse país, transferindo a identidade e personalidade dessas pessoas para a marca país. Mais que isso, a imagem de um país pode também, contribuir para a percepção que as pessoas de outros países têm dos líderes, das personalidades mediáticas e dos habitantes, em geral, desse país.

Esta relação de causa e efeito recíproca, entre as personalidades de um país e a própria imagem, obriga a marca país a captar o espírito dos cidadãos e os seus propósitos comuns. Parte deste espírito refere-se a valores, dado que estes representam as crenças dos seus cidadãos e aquilo que eles pensam de si próprios. A imagem de uma marca país não deve ser uma fabricação, deve sim, estar enraizada na realidade desse país e relacionar todos os seus cidadãos (Gilmore, 2002).

Em suma, a imagem que um país quer transmitir deve ser aceite por todos os seus cidadãos, os quais se devem identificar com ela, para que a marca e o seu produto (neste caso as pessoas) sejam coerentes, fomentando assim, o orgulho que os cidadãos sentem pelo seu país.

2.5.7 Educação e eventos desportivos

Ainda que não esteja representado no hexágono de Anholt, nos últimos anos, têm sido referidos como outros elementos de comunicação de uma marca país a educação e a realização de eventos (www.placebrands.net).

Tanto os feitos alcançados pelo nível de conhecimento dos investigadores ou cientistas de um país, alcançando um Prémio Nobel ou qualquer outra distinção internacional, tal como os feitos desportivos dos seus atletas, resultado do sucesso em competições com visibilidade mundial, como os Jogos Olímpicos ou competições desportivas internacionais, permitem aumentar a estima da nação e dos seus cidadãos.

Em suma, os feitos realizados pelos cidadãos de um país ou local promovem um aumento da notoriedade e da estima das pessoas em relação à marca local ou país a que pertencem.

2.6 Conclusão

A promoção de uma marca local engloba uma variedade de disciplinas que vão desde a gestão de marcas até ao desenvolvimento político, criando um novo fenómeno que se focaliza, tanto na definição de estratégias, como na sua implementação.

Assim, às ferramentas clássicas de gestão de marcas produto é adicionada uma liderança forte, a diplomacia política e os negócios estrangeiros, assim como muitas outras disciplinas. Com isto os locais desenvolvem campanhas de promoção das suas marcas baseadas nos seus pontos fortes, criando uma imagem única e diferenciada num mercado cada vez mais global. Contudo, é sempre necessário reconhecer e avaliar o impacto que as acções não controladas pelos responsáveis das marcas local têm na imagem da sua marca.

No que diz respeito à gestão de marcas local, estamos perante um processo bastante complexo, já que às dificuldades apresentadas para a gestão das marcas produto acresce a dificuldade em controlar todas as acções que influenciam a percepção que os consumidores têm dessas marcas e a dificuldade em designar um responsável que assuma a responsabilidade pela sua gestão.

A competição entre países no intuito de facilitar a venda dos seus produtos e serviços, de atrair pessoas mais qualificadas, de atrair turistas, investimentos ou eventos

internacionais, é cada vez mais feroz e constante no mundo actual. Desta forma, cada país deve desenvolver a sua estratégia de promoção e posicionamento da sua marca focalizando-se em atributos positivos, atractivos, únicos, sustentáveis e relevantes aos mais diferentes públicos, um pouco por todo o Mundo. Contudo, tudo isto só é possível se os governos e todas as instituições governamentais e não-governamentais de um país transmitirem de forma consistente a mesma imagem ao longo do tempo.

Capítulo 3 – O estudo de casos como metodológica de aprendizagem

3.1 Introdução

A opção metodológica para esta tese foi o estudo de caso, tendo-lhe sido atribuído um duplo significado: de metodologia de investigação qualitativa, disposta com base nos seus pressupostos, e de processo de aprendizagem, sustentando a utilização deste caso em práticas pedagógicas do ensino de Marketing. Desta forma, ao longo deste capítulo pretende-se apresentar o enquadramento científico do estudo de caso, enquanto metodologia qualitativa de investigação científica, salientando os seus processos e os seus pontos fortes e fracos, e a aplicação concreta da metodologia do estudo de casos, desde a preparação da aula, até à conclusão e avaliação da mesma, destacando o decorrer da aula em si e, em especial, o papel do professor ao longo do processo.

O capítulo divide-se em três secções. Na primeira é efectuado um enquadramento da metodologia qualitativa dentro do contexto da investigação académica destacando as mais-valias da sua utilização e os critérios de avaliação das assumpções. Na segunda secção é apresentado o estudo de casos na aprendizagem, expondo as suas vantagens e desvantagens depois de enunciar alguns dos princípios fundamentais que regem a sua aplicação. A última secção aborda a sua aplicação pedagógica, nomeadamente a preparação e condução da aula e o papel do docente ao longo de todo o percurso.

Em suma, visa-se apresentar uma sustentação teórica para o método de estudo de caso, contextualizando, desde já, a descrição do caso apresentado no próximo capítulo.

3.2 A metodologia qualitativa no contexto da investigação académica

As metodologias quantitativas são entendidas como estudos que se fundamentam em dados empíricos processados quantitativamente, recolhidos e trabalhados com objectividade e neutralidade, com base nos quais, e partindo de um referencial teórico, o investigador geralmente levanta e testa hipóteses. As metodologias qualitativas aparecem com a procura de novos caminhos para situações gradualmente mais complexas e dinâmicas, caminhando no sentido oposto da lógica quantitativa, uma vez que partem da realidade social e da sua complexidade, para a construção de métodos adequados à captação e transformação dessa realidade (Demo, 1989).

O objectivo das metodologias qualitativas é codificar ou traduzir a realidade, obtendo não apenas um registo da frequência do fenómeno em estudo, mas sim, a sua descrição e compreensão a partir de entrevistas, registos ou dados visuais. A principal mais-valia deste método é a sua utilização em determinados contextos em que outros métodos não seriam tão eficazes ou dificilmente aplicáveis. Assim, de acordo com Gillham (2000), os métodos qualitativos permitem conduzir uma investigação quando:

- Os outros métodos não são praticáveis ou eticamente justificáveis.
- Existe pouca informação disponível.
- Se pretende explorar para além do alcance dos métodos mais controláveis.
- É necessário conhecer a realidade informal dos factos, através de uma visão do interior do grupo ou da organização.
- É necessário ter a mesma perspectiva das pessoas envolvidas.
- A investigação versa sobre o processo e não sobre o significado dos resultados obtidos.

Por norma a validade de um estudo é medida com base nos pressupostos das metodologias quantitativas que estabelecem quatro critérios: a validade interna, a validade externa, a fidelidade e a objectividade. No entanto, algumas pesquisas qualitativas rejeitam este modelo de validade, sendo que Guda e Lincoln (1994) apontam quatro critérios alternativos para avaliar mais correctamente as assumpções da pesquisa qualitativa:

- A **validade interna** refere-se à credibilidade das inferências estatísticas realizadas que suportam os resultados do estudo. Assim, o critério de **credibilidade** estabelece que os resultados de uma pesquisa qualitativa são credíveis a partir da perspectiva do participante na pesquisa. Dado que o objectivo da pesquisa qualitativa é descrever e compreender um fenómeno através dos olhos do participante, este é o único que pode legitimamente julgar a credibilidade dos resultados.
- A **validade externa** refere-se ao grau com que o resultado da pesquisa pode ser generalizável ou transferido para outros contextos. Na perspectiva qualitativa, a **transferabilidade** é definida como a responsabilidade de fazer uma generalização.

Neste sentido as condições de generalização, podem ser alcançadas através da descrição do contexto e das assumpções centrais da pesquisa.

- O critério de **fidelidade**, baseado na assumpção de replicabilidade ou repetição, diz respeito à possibilidade de se obter, ou não, o mesmo resultado, se pudéssemos observar o mesmo fenómeno duas vezes. Porém, ao efectuar a medição do mesmo fenómeno duas vezes estaremos, de facto, a medir duas situações distintas. A ideia de **dependência** enfatiza a necessidade do investigador ponderar todas as mudanças de contexto, no qual a pesquisa ocorre, descrevendo essas mudanças e analisando de que forma estas afectaram os resultados da pesquisa.
- Dado o critério de **objectividade** que cada pesquisa acarreta, tende a assumir-se uma única perspectiva de estudo. Por seu lado, a **confirmabilidade** refere-se ao grau em que um resultado pode ser confirmado ou corroborado por outros. Para o atingir, o investigador pode descrever os procedimentos, para que outros possam confirmar os dados, pode procurar activamente estudos que possam contradizer as suas observações ou pode realizar uma auditoria aos dados e análises realizadas, de forma a verificar qualquer distorção.

A discussão sobre a legitimidade do uso de critérios de validação distintos nas metodologias quantitativas e qualitativas tem perdurado, não existindo ainda uma posição única e consensual. A validade quantitativa pressupõe, na maioria das vezes, confirmações numéricas e estatísticas que, em algumas pesquisas qualitativas, não são exequíveis. Desta forma, esta proposta não sendo ainda consensual, resulta em mais um contributo para a discussão, reforçando a ideia da necessidade de ajustar os critérios de validação qualitativos.

3.3 O estudo de casos na aprendizagem

Esta metodologia foi inicialmente utilizada pela Universidade de Harvard, sendo hoje o principal método de aprendizagem nesta instituição. É considerado o método mais eficaz para promover e desenvolver capacidades requeridas ao nível da gestão e da liderança. Aos alunos é atribuída a responsabilidade de solucionar um problema real, fornecendo-lhes parte ou a totalidade dos factos e dados reais, garantindo um certo nível

de incerteza e urgência na decisão que têm de tomar. Tal como acontece no dia-a-dia, não existe uma solução perfeita, devendo cada alternativa proposta ser debatida em grupo e justificada pelos alunos que a propõem. Assim, caberá ao professor, o papel de orientador e moderador na discussão suscitada entre os alunos, com o objectivo de concluírem acerca da melhor opção para aquele caso concreto.

Numa óptica de aprendizagem, a escolha do método pedagógico é um dos factores mais importantes e decisivos no sucesso do processo. Existem muitos caminhos alternativos, com características diversas, adaptáveis a cada situação e aos objectivos específicos que se pretende alcançar, reflectindo-se também, no próprio nível de aprendizagem dos alunos. De acordo com Silva (1992), é possível distinguir quatro métodos pedagógicos:

- O método interrogativo, consiste numa interacção entre o professor e os alunos, normalmente baseados em perguntas e respostas.
- O método demonstrativo, centra-se na forma de efectuar correctamente uma tarefa, ou seja, exhibe-se a execução perfeita de uma dada operação prática ou técnica, a qual o aluno deve repetir até a apreender.
- O método expositivo, caracteriza-se por uma comunicação unilateral do professor para os alunos que assumem um papel passivo no processo de aprendizagem.
- O método activo, no qual se insere o estudo de casos, que tem como objectivo fomentar a partilha de experiências pessoais dos alunos, permitindo a interactividade não só entre o professor e os alunos, como também entre os alunos.

3.3.1 A evolução

O acto educativo fechado perdurou durante séculos, mas dificilmente podia resistir à sociedade actual, dada a sua abertura à informação e à comunicação. Para esta mudança foi determinante a aplicação de princípios oriundos da psicologia e da sociologia. De entre os contributos, destacou-se o fim da aprendizagem centrada no professor, em detrimento de uma aprendizagem centrada nos materiais didácticos. Para mais, estes contributos ajudaram a introduzir um conjunto de princípios fundamentais, sustentados segundo Estrela (1999), pelas correntes construtivistas da psicologia:

- O princípio do **respeito pelo educando**, através do qual os interesses e objectivos dos alunos são considerados aquando da definição do processo de aprendizagem.
- O princípio da **participação activa do aluno** no acto educativo, tornando o aluno num actor participativo e não num mero receptor de conhecimento.
- O princípio da **motivação**, o qual implica que o aluno necessita de ser motivado para acompanhar o processo educativo.

3.3.2 Vantagens e desvantagens

O estudo de caso tem sido utilizado intensamente na educação. As escolas de Gestão têm sido muito agressivas na sua implementação, numa lógica de *active learning*, com vista ao desenvolvimento do pensamento crítico.

Através da análise e discussão de casos, o aluno aprende a identificar problemas, identificar os actores-chave e as suas posições e a ficar alerta para os aspectos que contribuem para solucionar o problema (Merseth, 1991). Para além disso, os alunos são encorajados a realizar as suas próprias análises do problema em questão, a desenvolver as suas próprias soluções e a aplicar os seus conhecimentos teóricos a este problema (Boyce, 1993). Contribuem, dessa forma, para um processo de aprendizagem mais dinâmico e eficaz que irá possibilitar ao aluno uma participação mais activa e consciente, fora do âmbito da aprendizagem, nomeadamente no seu local de trabalho ou na sociedade em geral.

O método de estudo de caso incorpora ainda a ideia de que os alunos aprendem igualmente uns com os outros, pela discussão e defesa das suas ideias e pelo desafio de as reformularem com base nos contributos dos outros (Boehrer, 1990). Desta forma, é desenvolvido o espírito crítico e a estruturação do raciocínio, bem como capacidades ao nível da liderança e iniciativa. Através da interacção com o grupo, são ainda melhorados os comportamentos de relação interpessoal que facilitam a troca de experiências pessoais passadas e a partilha de contributos multidisciplinares que estimulam o auto-conhecimento.

Na verdade, o aluno pode dirigir o seu próprio processo de aprendizagem. O estudo de caso coloca o aluno numa situação de protagonista como se fosse parte integrante da situação de gestão que é abordada. Esta transferência da responsabilidade de aprendizagem para o aluno, tem de ser correctamente orientada, por forma a gerar mais valias significativas, exigindo do docente a necessidade de agregar novas competências e, como tal, ter um papel mais alargado no processo de aprendizagem, como veremos mais adiante.

Porém, existem também desvantagens associadas a esta técnica. Em primeiro lugar, a exigência de um grupo pequeno, de forma a possibilitar o diálogo e as reflexões conjuntas. Outra das críticas, refere-se ao facto de ser o professor quem escolhe o caso, podendo não ser verdadeiro, influenciando, assim, à partida o caso em análise. Por outro lado, apesar do objectivo ser o de gerar discussão e troca de ideias, pode ser de difícil execução, caso o grupo não colabore ou caso o professor não esteja preparado para coordenar a sessão e gerir os contributos. Existem ainda outros inconvenientes, como a impossibilidade de generalizar os resultados obtidos ou a dificuldade em compará-lo com outros exemplos, dada a falta de informação ou mesmo a incompatibilidade dos casos.

Ainda assim, o estudo de casos representa, indubitavelmente, o mais completo e adequado método pedagógico, enquanto ferramenta de apoio ao processo de aprendizagem.

3.4 A aplicação de casos pedagógicos

Do ponto de vista da aprendizagem, o uso de casos exige uma adequada preparação da sua aplicação, pelo que deve ser desenvolvida uma nota pedagógica, que servirá de guião para orientar e conduzir todo o processo. Esta deve conter um sumário do caso, os factores relevantes a analisar, os objectivos da aprendizagem e sugestões de questões para discussão, e, ainda, as respectivas respostas (Erskine, 1996). Adicionalmente, o docente deverá considerar os principais aspectos que o caso pretende ilustrar, o modo como o caso pode contribuir para o enriquecimento da aula, os tipos de erros que o caso

poderá induzir nos alunos e o modo como estes poderão daí extrair alguma lição (Bonoma e Kosnik, 1989)

A abordagem do estudo de caso em aula pode apresentar várias soluções. Se, por um lado, pode passar por uma exposição inicial do tema em estudo, com o fornecimento do caso para análise e posterior tomada de decisão, por outro lado, pode passar pelo fornecimento prévio do caso para que, através da discussão e debate entre os alunos, estes produzam algumas ideias inovadoras sobre a temática em questão. No entanto, as duas situações extremas podem sofrer adaptações intermédias, com vista a um melhor ajustamento ao perfil de alunos. A forma de discussão do caso em aula pode, de acordo com Easton (1992), assumir diferentes formas:

- O **método tradicional**, no qual o caso e as decisões são analisadas em aula, sendo fomentada a discussão entre todos os alunos, sem recurso a um sistema formal de apresentação.
- O **método alternativo de apresentação formal**, individual ou em grupo, da análise do caso e das suas recomendações que se consubstanciam num relatório final.

3.4.1 A preparação da aula

Um bom caso deve estar bem escrito, contemplar 15 a 25 páginas, estar orientado para a decisão, incluindo na sua descrição algumas decisões tomadas, sem revelar contudo, os resultados das mesmas e ser ambíguo de forma a encorajar a participação dos leitores (McQueen, 1995).

Caberá ao professor a responsabilidade de encontrar um caso verídico que envolva a necessidade de se tomar uma decisão, recolhendo para isso a informação necessária. Porém, apesar de serem recolhidos vários tipos de informação, a redacção deverá ter sempre em consideração os objectivos pedagógicos do estudo de caso em questão. O produto final será sempre influenciado por esses objectivos, respondendo às necessidades e desejos do docente. Deverá também, estar de acordo com as capacidades já adquiridas pelos alunos, para que estes possam daí retirar um maior benefício. Para

além disso, segundo Erskine (1996), na preparação da apresentação do caso devem ser considerados três elementos fundamentais que facilitarão o seu estudo:

- Os lugares e a sua disposição na sala são importantes para facilitar a comunicação, sendo a disposição da sala em “U” a forma mais eficaz de fomentar o debate entre todos os intervenientes.
- A identificação dos estudantes, através de cartões com ou sem fotografia, de modo que todos os participantes se tratem pelo nome, permitindo a sua inibição.
- Elementos materiais, que facilitarão a contextualização do tema em análise, sendo necessário preparar esses documentos de modo a serem disponibilizados antes ou durante a aula.

3.4.2 A aula

Na fase inicial da aula, o professor deve enquadrar o tema em que o caso se insere, explicando o propósito do estudo caso e aproveitando, desde logo, para realçar a importância da participação de todos. É fundamental que todos os alunos tenham consciência da importância da sua intervenção para que não existam pólos concentrados de debate e para que haja igualdade de contributos. É da responsabilidade individual de cada aluno a sua preparação para a discussão do caso, devendo o docente promover a confiança e coesão do grupo, para que o debate de ideias não seja constrangedor para alguns dos intervenientes.

Após a introdução e contextualização ao estudo, procede-se à primeira leitura do caso, a qual é seguida de um conjunto de questões suscitadas pelo professor que irão orientar toda a análise.

Para Bonoma e Kosnik (1989), os alunos na preparação do estudo de caso, ou seja, na identificação, análise e desenvolvimento de uma solução consistente para o caso apresentado, normalmente, tomam em consideração um conjunto de passos:

- **Desnatação dos principais pontos do caso**, procurando identificar o tipo de informação que está a ser concedida, quem é protagonista e perante que situação se encontra.

- **Distinção da informação importante e identificação de omissões**, sublinhando os factos que parecem ser fundamentais para a análise.
- Definição do que se acredita serem os **principais aspectos sujeitos a análise**.
- Decisão sobre as **questões de análise** que poderão fornecer a informação e que deverão ser aplicadas.
- **Resposta a estas questões**, usando os dados disponíveis no caso, tomando consciência da existência da informação necessária que é omitida.
- Escolha de um **caminho de acção**, explicitando-o com base na análise realizada e rejeitando alternativas plausíveis.
- **Desenvolvimento de um plano** que permita atingir as acções desejadas.
- **Apreciação do plano elaborado**, executado de modo informal, através da troca de ideias com outros colegas.

Contudo, de acordo com Duncan, Ginter e Swayne (2000), existem outros métodos de análise de casos que, inclusivamente, podem ser usados no desenvolvimento de planos de marketing:

- Análise da situação (ambiente externo e interno).
- Identificação dos problemas.
- Desenvolvimento de acções e soluções alternativas para os problemas identificados.
- Avaliação das várias alternativas.
- Tomada de decisão.
- Realização do relatório.

3.4.3 O papel do docente

Segundo Husok (2000), no processo de aprendizagem com recurso ao estudo de casos, o docente alarga as suas funções de autoridade do conhecimento, para um conjunto mais amplo de papéis:

- **Facilitador**, estimulando a discussão por meio da participação de todos numa atmosfera de igualdade de oportunidades.
- **Treinador**, conduzindo com base nos objectivos traçados na nota pedagógica, a análise e discussão dos dados e o processo de tomada de decisão.

- **Demonstrador**, clarificando os diferentes pontos de vista e estruturando-os, sumariando os diferentes cenários propostos.

Para além disso, durante todo o processo, o professor deve manter uma postura neutra, sem demonstrar as suas opiniões pessoais, no sentido de não influenciar as opções e análises dos alunos. Todavia, deve garantir a orientação correcta, estimulando, se oportuno, pontos de conflito e de incerteza para que aos alunos possam explorar novos caminhos e possibilidades.

O controlo do tempo é também fundamental, sendo o professor responsável para que o debate não se alongue no tempo ou seja demasiado breve (Harling e Akridge, 1998). Para contornar estas possibilidades, deverá antever algumas questões e orientações a fazer durante a aula, sem contudo intervir demasiado. Poderá ainda, esclarecer, quando necessário, qual o ponto de situação, permitindo aos alunos aperceberem-se da sua evolução.

No final da aula, o docente terá a responsabilidade de sumariar a discussão, apresentando as diversas lições retiradas e observações que derivaram da análise do problema, referindo e justificando aos alunos aspectos que eventualmente poderiam falhar, sem contudo impor a sua posição pessoal (Corey, 1996). Nestas observações finais, o professor poderá optar por revelar um pouco mais da história real abrindo um pequeno debate sobre o que realmente aconteceu.

Após a aula, caberá ao professor a avaliação da participação dos alunos e, caso seja necessário, a alteração ou melhoramento das suas notas pedagógicas para futuras apresentações.

3.5 Conclusão

O estudo de casos não é apenas utilizado na investigação, é também aplicado no âmbito da aprendizagem. Pode ser particularmente útil no ensino de uma determinada temática teórica, proporcionando uma compreensão mais prática e aplicada. Pode também, ser

perspectivado como um método pedagógico que permite ao formando estabelecer relações com os diversos conteúdos disciplinares apreendidos, resultante não só do sistema escolar, como também da sua vida pessoal e profissional.

É uma técnica através da qual se apela aos alunos a análise de uma determinada situação ou problema, sendo estes chamados a assumir uma decisão, como se fossem eles próprios os responsáveis. Desta forma, a aprendizagem pelo confronto com a realidade revela-se mais eficaz e motivadora.

Contudo, exige alguma preparação prévia por parte do professor, pois é da sua responsabilidade a concretização de um conjunto de objectivos pedagógicos. No que respeita ao aluno, este deverá perceber a importância, não só da sua contribuição individual, mas também do grupo para o sucesso do estudo de caso.

Assim, o estudo de casos poderá proporcionar resultados bastante positivos, criando um espaço para o desenvolvimento de aptidões humanas no relacionamento inter-pessoal, assim como, da capacidade de análise, de argumentação e de tomada de decisão.

Capítulo 4 – O caso Marca Portugal

Nota prévia

No capítulo anterior introduziu-se o estudo de casos enquanto ferramenta pedagógica, utilizada no âmbito da aprendizagem, na qual os alunos são confrontados com uma realidade de gestão.

Neste capítulo é apresentado o caso da marca Portugal. Nele são enunciados os projectos implementados em Portugal no século XXI, sendo posteriormente apresentadas as entidades responsáveis pela gestão da marca.

O caso encontra-se formatado de modo a poder ser utilizado em aula. Por essa razão, foi abolida a numeração das secções e foi utilizada uma moldura diferente da adoptada no resto da dissertação, facilitando a identificação das páginas referentes ao caso, que poderão ser destacadas para apresentação em aula. São ainda incluídos diversos apêndices que possibilitam uma mais completa análise do caso e que poderão ser disponibilizados aos alunos a título de informação complementar.

Introdução

Com o início do século XXI novos desafios se colocam aos países e aos seus governantes. A crescente globalização e a, cada vez maior, interdependência entre as economias de todo Mundo, obrigou os países a posicionarem-se e a competirem entre si pela atenção e atracção do seu público-alvo. Neste sentido Portugal necessita de encontrar e promover a imagem que mais se adequa aos seus atributos próprios, sem nunca esquecer a sua história, a sua cultura e os seus valores.

Com este desafio em mãos, o Governo português concluiu que qualquer medida só deveria ser implementada após ouvir a opinião de um especialista. Neste sentido, são contratados os serviços de uma conceituada empresa de consultadoria de marketing, especializada em *Country Branding*, para a realização do diagnóstico da situação a fim de não serem tomadas medidas desfasadas da realidade.

Promoção da marca Portugal

Durante o ano de 1999 foi levado a cabo um estudo relativamente à marca Portugal (âmbito, objectivos, posicionamento, imagem...), tendo sido então, lançado o 1º projecto da Marca Portugal, projecto esse que perdurou até 2002. Neste ano, foi introduzido o segundo projecto (Marcas Portuguesas), o qual foi substituído, em 2005, pelo projecto actual, Portugal Marca.

Estas alterações resultam sobretudo das mudanças políticas verificadas no Governo, que supervisiona toda a gestão da marca Portugal nomeadamente, através do Ministério da Economia. Para mais, a organização demasiado vertical que caracteriza a sociedade portuguesa e o forte peso que o Estado tem tanto na economia como nos processos de decisão, tornam ainda mais complexo e moroso o processo de gestão da marca Portugal.

Primeiro projecto – Marca Portugal

Percebida a necessidade de promover o país e a sua imagem num mercado cada vez mais global em que as nações competiam ferozmente entre si pela atracção de novos investimentos, pela atracção de turistas, pela valorização das suas exportações, pela valorização da sua cultura, etc., é lançado, em 1999, o primeiro projecto de promoção da marca Portugal.

Toda a estratégia delineada para este primeiro projecto tinha como pressuposto inicial a constatação de que a finalidade última da criação da Marca Portugal é que a imagem do país deve fomentar o seu desenvolvimento económico. Assim, conscientes do posicionamento (Apêndice 1) e dos estereótipos associados à imagem de Portugal (Apêndice 2), os responsáveis pelo projecto, invocam como, objectivo primordial, melhorar a posição do país no ranking “*Image of your country abroad*”.

O esforço de construção da marca Portugal visava alcançar uma maior notoriedade da marca país mas definindo a qualidade dessa notoriedade. Ou seja, importava conseguir trabalhar a qualidade distintiva dessa notoriedade. Assim, Portugal é apresentado como

um país diferente, Europeu, mas universalista, caloroso e humanitário, mas eficiente. Como atributo central a toda a estratégia é enunciada a flexibilidade do país e dos seus cidadãos, materializado, de forma distinta, em cada um dos segmentos envolvidos.

No sector do turismo, a ideia de flexibilidade é sinónimo de hospitalidade, demonstrada pela facilidade de relacionamento e comunicação do povo português com estrangeiros. Para além disso, características como um país caloroso, com uma grande diversidade paisagística e cultural, mas ao mesmo tempo sofisticado, culto e desenvolvido, completavam a imagem que se pretendia transmitir da oferta turística em Portugal.

Relativamente à atracção de investimento estrangeiro, a flexibilidade era representativa da capacidade de adaptação do povo português a novas culturas e a novos contextos organizacionais e económicos, bem como pela sua capacidade de inovação. Era ainda, destacada a estabilidade política, social e económica do país, assim como a presença no espaço Euro, garantia da segurança e do desenvolvimento registado.

No comércio, a noção de flexibilidade pretendia ser materializada pela versatilidade das empresas nacionais. A criatividade, a capacidade de adaptação às circunstâncias concretas e diferenciadas, assim como, a capacidade de respostas à medida do cliente, eram características que confirmavam esse atributo.

Para além da definição dos objectivos chave e dos atributos essenciais que conduziam a promoção da marca Portugal, foram igualmente definidos quais os sectores de referência que ajudariam a suportar toda a estratégia de posicionamento da marca. Assim, o turismo, os vinhos e os moldes, são escolhidos como os sectores de primeira prioridade, enquanto que as madeiras, a cortiça, o calçado, o têxtil (confecção) e o sector casa, eram indicados como os sectores de segunda prioridade dado todo o seu potencial e preponderância na balança comercial de Portugal.

Por fim, são definidos dois público-alvo para o projecto. Em primeiro lugar, é referenciada a necessidade de motivar e envolver os cidadãos nacionais, dado que todos eles são embaixadores da marca Portugal. No que se refere ao mercado externo, são

identificados três níveis distintos: com um nível maior de proximidade e de importância é referida a União Europeia, com especial destaque para a Alemanha, a Espanha, a França e o Reino Unido; num segundo nível, são mencionados os EUA e o Japão, dado o seu potencial económico e a sua preponderância na economia mundial; e, por fim, são referidos os países dos PALOP e o Brasil que, dada a sua proximidade cultural e histórica, são considerados importantes parceiros na economia nacional.

Segundo projecto – Marcas Portuguesas

O projecto Marcas Portuguesas surge como a segunda fase do Programa Marca Portugal. A diferença entre ambos é o seu âmbito: enquanto que o projecto Marca Portugal era um projecto de *branding* e de reposicionamento do país através das marcas empresariais e culturais, bem como, dos valores de diferenciação transversais, o projecto Marcas Portuguesas apresenta uma focalização exclusiva na vertente económica e empresarial, reposicionando o país através das marcas nacionais de maior notoriedade e valor. Ainda assim, os dois projectos partilham o fim último de superar o abismo entre a percepção do seu público-alvo e a realidade do país e de acrescentar valor ao “*Made in Portugal*”.

PortugalTrade^{pt}

A. Portugal Trade

Este Sistema de Identidade, desenvolvido em 2004, pretendia associar algumas das marcas portuguesas com maior projecção internacional à marca Portugal, funcionando esta última como marca caução para todas as marcas nacionais que actuassem no mercado internacional. Esta uniformização da comunicação portuguesa visava reposicionar a marca Portugal e os seus produtos, no mercado internacional, tentando mudar as percepções de forma fiável e legítima (Apêndice 3).

Este sistema associava a referência ^{pt} (identificadora da marca Portugal) a uma série de atributos (*lifestyle, wear, design, hi-tech, innovate, taste e drink*) validados tanto por produtos como por marcas Portuguesas com projecção internacional, tais como a Vista Alegre, a Mateus Rosé, a Critical Software e a MGlass (Apêndice 4).

Em termos operacionais a campanha dividia-se em dois públicos alvo distintos. Para o mercado nacional interessava mostrar aos consumidores e empresários os casos de sucesso de marcas portuguesas no estrangeiro, aumentando a sua auto estima, ao mesmo tempo que motivava os empresários nacionais a investir nas suas próprias marcas e a aderir a este projecto. Em relação ao mercado internacional, o objectivo passava por apresentar junto dos empresários estrangeiros a indústria portuguesa e despertar o interesse dos consumidores finais sobre a realidade da oferta portuguesa, tentando alterar as percepções que estes tinham da marca Portugal.

Pouco tempo depois do seu lançamento, e após o vasto investimento em investigação e no desenvolvimento das ferramentas de comunicação, a utilização da insígnia (pt) foi rejeitada pelos novos responsáveis pela gestão da marca Portugal (leia-se Ministério da Economia). A solução encontrada passou pela substituição da referida insígnia pelo logótipo de Portugal, mantendo toda a estrutura desenvolvida (Apêndice 5).



B. Marcas Certificadas

Em paralelo com o *Portugal Trade*, é iniciado o projecto de certificação de Marcas Portuguesas. Este projecto pretendia certificar as principais marcas nacionais a partir de critérios uniformes e de um regulamento existente, elegendo um grupo restrito (*best of Portugal*) que funcionava como alavanca para o país e exemplo para restantes empresas (conhecimento e estratégia de marca própria, controlo de distribuição, etc.).

Projecto actual – Portugal Marca

Com a última mudança, em 2005, no Ministério da Economia, ocorre um novo e redireccionamento nos planos de acção e de comunicação, voltando a apostar-se na promoção da Marca Portugal com base na sua cultura, nos seus cidadãos e nos seus produtos, pretendendo-se que esse efeito de halo seja transposto para as marcas nacionais. Porém, a aposta no projecto de certificação das marcas nacionais mantém-se, comprovando-se a coexistência do efeito de sumário e do efeito de halo, acima referido.

joy.innovation.people.lifestyle.design.care

A. Portugality – The Portuguese Spirit (Portugalidade – O Espírito Português)

Nesta campanha desenvolvida pelo ICEP, em 2005, actualmente presente no site internacional da instituição (www.portugalinbusiness.com), foram atribuídos a Portugal seis atributos chave que pretendem representar o que, de melhor, o país tem. Características essas que são associadas à marca Portugal através de produtos, serviços, pessoas, organizações ou características geográficas, representando, no fundo, o país e o que representa ser, estar e sentir Portugal (Apêndice 6):

- O primeiro atributo é designado por **joy** (divertimento ou prazer). **joy.**

Para o legitimar são referidos: o surf, o parapente, o golfe, o fado, as Pousadas de Portugal, os pastéis de Belém, os vinhos, o Vinho do Porto, os queijos, a pêra Rocha e a diversão em família. Um misto de produtos, serviços, cultura e características naturais únicas que marcam o país.

- O segundo diz respeito a **innovation** (inovação). **innovation.**

Para este atributo são referidos os moldes industriais, os inventores Portugueses, destacando o espírito inventivo de Fernando Gonçalves, o vestuário contra incêndios desenhado para bombeiros, o pavilhão de Portugal no Parque das Nações, com especial referência à pala concebida por Siza Vieira e a cortiça, nomeadamente as diferentes aplicações que são efectuadas para além das rolhas.

- Em terceiro lugar refere **people** (pessoas). **people.**

Aqui são referidas: personalidades da História de Portugal como Vasco da Gama, Luís de Camões ou Fernando Pessoa; pessoas que marcaram a história recente do país como Egas Moniz e Amália Rodrigues; e pessoas que ainda hoje representam o país como Mariza, António Damásio, José Mourinho, Luís Figo, José Saramago e Manoel de Oliveira.

- O quarto atributo é denominado de *lifestyle* (estilo/espírito de vida). **lifestyle.**

Em termos de espírito de vida são apresentados os Descobrimientos Portugueses, o cavalo Lusitano, o vinho Casal Garcia, os restaurantes e as marcas nacionais, com destaque para o sector do vestuário e calçado. Já em relação ao estilo de vida é apresentada a cerâmica e vidro português, os arquitectos e os estilistas nacionais e as galerias de arte do Porto.

- A quinta característica está relacionada com *design* (design). **design.**

Para o comprovar é apresentada, a revista “Egoísta”, os tipos de letra (*fonts*) criadas por Mário Feliciano, o design de alguns hotéis nacionais, o calçado, a moda nacional, o artista plástico Rigo e o design industrial.

- O sexto atributo é *care* (solidariedade). **care**

Para a sua validação são referidas as fundações do Gil e de Luís Figo, o Grupo Nabeiro-Delta e o trabalho dos investigadores Carlos Caldas, a nível da genética humana e de Paula Ravasco, a nível da nutrição, ambos relacionados com o estudo do cancro.



B. (O)USE – Marcas Portuguesas

No seguimento do projecto de certificação de marcas portuguesas, iniciado três anos antes, é apresentado em 2005, a iniciativa (O)USE – Marcas Portuguesas, consubstanciada na elaboração de um livro/portfólio com as marcas certificadas. Neste, além da apresentação de todas as marcas certificadas, com um recurso intensivo a fotografias e imagens em detrimento de texto, são referidos os principais atributos que acompanham a marca Portugal, nomeadamente, a beleza, a inovação, a luz e o prazer.

De entre as principais marcas certificadas destacam-se: a Fly London; a Renova; a Mateus Rose; a Vista Alegre; a Aerosoles; a Mglass; e a Logoplaste (Apêndice 7).

Este projecto, em consonância com a campanha *Portugality*, visa enfatizar a referência aos atributos de divertimento e solidariedade, que são consensuais nos diferentes público-alvo de Portugal, pois representam a identidade distintiva já percebida mas que

interessa realçar, numa perspectiva global. Por sua vez, os atributos de inovação, design, estilo de vida e as pessoas, pretendem reposicionar a marca, necessitando, para se tornarem credíveis, de ser ilustrados por casos concretos que os comprovem.

Campanhas 2006

Para além das campanhas desenvolvidas pelo ICEP, existem várias outras entidades que promovem igualmente a marca Portugal. Dado o vasto período de análise que foi assumido (7-8 anos), é compreensível que durante esse período, tenham sido desenvolvidas dezenas de campanhas de promoção. Optamos por referir apenas as realizadas em 2006, ou seja, a campanha do Instituto de Turismo de Portugal (ITP) para promoção de Portugal como destino turístico denominada de Escapadinha e a campanha da AEP – Associação Empresarial de Portugal de incentivo ao consumo de produtos nacionais, intitulada “Compro o que é nosso”.

Em relação à campanha do ITP, é um projecto que já apresenta alguns anos tendo, em 2006, apostado em três atributos chave: o romantismo, o espírito de aventura e as férias em família. Associou-se a cada um dos atributos uma Personalidade Portuguesa com reconhecimento internacional. Para o romantismo, a fadista Mariza; para a aventura, o piloto de Fórmula 1 Tiago Monteiro; e para as férias em família, o treinador de futebol José Mourinho (Apêndice 8).

Por sua vez, a campanha “Compro o que é nosso” visa enfatizar o orgulho e a estima dos Portugueses perante os seus próprios produtos. Esta campanha aposta em 4 sectores de actividade nucleares: alimentação; vestuário e calçado; tecnologia; e casa. O projecto engloba a utilização de um selo de qualidade (Produtos Portugueses) para identificação dos Produtos e numa extensa campanha de marketing e comunicação, com recurso a *outdoors*, *mupis*, TV, rádio, internet, *merchandising* e feiras (Apêndice 8).

Gestão da marca Portugal

Organização

Na sua formulação mais simplista a gestão da imagem de Portugal encontra-se entregue a três organismos dependentes do Ministério da Economia e da Inovação:

- **O ICEP Portugal - Instituto das Empresas para os Mercados Externos** (ICEP), responsável pelo incremento das exportações e pelo acompanhamento das estratégias de internacionalização das empresas portuguesas.
- **A Agência Portuguesa para o Investimento** (API), responsável pela captação e acompanhamento dos investimentos de grande dimensão.
- **O Instituto de Turismo de Portugal** (ITP), responsável pela promoção de Portugal como destino turístico e pelo acompanhamento dos investimentos do sector turístico de menor dimensão;

Recentemente foi desenvolvido o projecto Portugal Marca, da responsabilidade directa do Ministro que tutela a pasta, Dr. Manuel Pinho. Este projecto tem por objectivo criar uma marca de nacionalidade, recorrendo, por vezes, ao apoio do ICEP. Há ainda a considerar outras entidades que, embora com uma acção internacional de menor dimensão, contribuem igualmente para a difusão da imagem de Portugal: os Ministérios da Cultura e o dos Negócios Estrangeiros (que tutela o Instituto Camões), a Secretaria de Estado do Desporto e da Juventude, o Ministério da Ciência e a Associação Empresarial de Portugal.

Contudo, esta lista não se esgota nos agentes institucionais. Tudo concorre para a imagem de um país, quer seja feito conscientemente, quer não. A actuação política do seu governo, o desempenho das suas empresas a nível internacional, as notícias nos media internacionais sobre o país, o comportamento dos seus habitantes anónimos ou mais mediáticos, são factores, com igual ou até maior importância na gestão de uma marca país.

As principais entidades envolvidas na gestão da marca Portugal



A. ICEP Portugal – Instituto das Empresas para Mercados os Externos

Apesar de apresentar diferentes designações ao longo dos mais de 50 anos de existência, a criação do ICEP data de 1949, ainda que, há altura, fosse designado por Fundo de Fomento de Exportação. Ao longo da sua história, o seu âmbito e objectivos foram sempre adaptados à evolução económica, social e política verificada em Portugal, na Europa e no Mundo, mantendo, porém, como seu desígnio fundamental, a sua missão actual: *Desenvolver e executar políticas de apoio à internacionalização da economia portuguesa, à promoção e divulgação das actividades económicas, nomeadamente na área do comércio de bens e serviços, da imagem de Portugal e das marcas portuguesas no exterior.*

O ICEP apresenta assim, dois campos de acção distintos: a promoção das exportações dos produtos portugueses e a promoção da marca Portugal. Estes dois campos intersectam-se pelas marcas dos produtos exportados que contribuem e, também, beneficiam com a promoção da marca Portugal.

No que se refere à promoção das exportações, o trabalho desenvolvido pode assumir duas vertentes distintas: por um lado, a promoção sectorial, através da participação em feiras de especialidade (moda, calçado, vinhos, etc.), a organização de seminários ou as campanhas de publicidade exclusivas, de um dado sector de actividade (tendo estado incluída, até recentemente, a promoção do turismo em Portugal); por outro lado, a promoção dos produtos pode ser efectuada à escala nacional, englobando todos ou alguns dos sectores exportadores, realizando campanhas direccionadas para um mercado alvo definido (EUA, Espanha, Brasil, etc.).

No que se refere à promoção da marca Portugal, a actividade do ICEP ora tem oscilando entre uma maior focalização da marca, apresentando exemplos objectivos dos feitos alcançados pelas empresas ou cidadãos portugueses, que permitem uma valorização da imagem e da sua marca, ora em actividades que se focalizam mais na origem portuguesa de algumas marcas de sucesso à escala internacional.

Em síntese, o ICEP, em articulação com as associações empresariais e com as empresas portuguesas, planeia e executa acções de promoção em mercados externos, destacando-se as seguintes iniciativas:

- Participação em feiras.
- Organização de missões empresariais, seminários, etc.
- Programação de visitas de estrangeiros a entidades nacionais fornecedoras de bens e serviços.
- Campanhas de promoção sectorial ou regional.
- Campanhas de imagem e de publicidade.
- Desenvolvimento de materiais promocionais especializados (brochuras, CD-ROM's, vídeos).
- Publicação de artigos sobre Portugal na imprensa estrangeira.

Todo o trabalho desenvolvido pelo ICEP está assim, alicerçado em dois pilares fundamentais: a estrutura nacional do instituto que assegura o funcionamento do sistema de incentivos à exportação e planeia e desenvolve todas as campanhas de promoção dos produtos nacionais e da marca Portugal; as delegações internacionais do instituto que, decorrente do conhecimento do mercado e da realidade económica dos diferentes mercados alvo, apoiam a instalação, a divulgação e promoção das empresas portuguesas e dos seus produtos nesses mercados.



B. Agência Portuguesa para o Investimento (API)

A API foi criada em 2002, decorrente de um processo de cisão do ICEP, através do qual toda a actividade de promoção, angariação e acompanhamento do investimento directo de maior dimensão, foi transmitida para esta entidade. A sua actividade pode ser sintetizada pela sua missão: *Promoção activa de condições propícias e apoios à realização de grandes projectos de investimento, quer de origem nacional, quer de origem estrangeira, bem como a recepção e acompanhamento de todos os projectos de investimentos directo estrangeiro.*

A API trabalha cada empresa e os seus projectos individualmente, apresentando um produto personalizado e adequado às exigências de cada situação, demonstrando uma grande proximidade com os clientes. Assim, à excepção do sector imobiliário e das aquisições de empresas, a agência não rejeita à partida qualquer projecto de investimento, desde que estes envolvam bens internacionalmente transaccionáveis.

Ainda que não aposte em campanhas publicitárias para a atracção de investimentos, todo o trabalho de relações públicas e de diplomacia política efectuado, acaba por apresentar um impacto ainda mais decisivo da imagem que o país quer transmitir aos investidores internacionais. Neste sentido, destacam-se as reuniões com os embaixadores dos principais países alvos de Portugal, com o que se pretende estreitar laços de amizade e dar a conhecer um pouco melhor o país e as suas potencialidades, e atrair novos investidores.

Todos os grandes grupos económicos, identificados como clientes-API, têm um Gestor de Cliente personalizado, que acompanha todos os investimentos realizadas pelo Grupo. Ao gestor, para além da análise dos incentivos, compete identificar projectos que possam interessar a cada empresa, servindo igualmente, como ponto de contacto único entre a API e os seus clientes.

A outro nível, existem Gestores de Clientes que têm como função a angariação de novos clientes, recorrendo a um contacto personalizado e direccionado para os grandes Grupos Económicos Mundiais que apresentem um historial significativo em termos de investimento directo estrangeiro (IDE).

Existem, ainda, os Dossiers Comerciais que são apresentados tanto a empresas nacionais como estrangeiros ou a clientes actuais ou potenciais. Estes projectos, de iniciativa da API, resultam do contacto e conhecimento que a agência tem da realidade Portuguesa e das oportunidades de negócios identificadas no mercado nacional.



C. Instituto de Turismo de Portugal (ITP)

Ainda que tenha assumido diferentes designações e funções ao longo da sua história, o actual ITP, criado apenas em 2004, tem por missão: *O apoio ao fortalecimento, modernização e desenvolvimento de estruturas empresariais do sector do turismo; a promoção do desenvolvimento de infra-estruturas e investimentos no sector do turismo e a promoção interna e externa de Portugal como destino turístico.*

O ITP assenta, assim, a sua actividade em três actividades nucleares.

- No apoio financeiro, através de subsídios, empréstimos, co-financiamentos ou participações no capital de qualquer entidade que contribua para a modernização e desenvolvimento do turismo em Portugal.
- É, também, responsável pela realização de estudo de mercado que visem contribuir para o desenvolvimento do turismo em Portugal, detectando oportunidades de negócio, tendências de mercado e aferindo do posicionamento da oferta Portuguesa, disponibilizando, posteriormente, essa informação aos operadores nacionais.

- E, por fim, compete-lhe a promoção e divulgação de Portugal como destino turístico, tanto no exterior, como no próprio país, promovendo a marca Portugal e os seus produtos e marcas regionais.

Em termos funcionais, o Instituto está organizado em três unidades orgânicas que asseguram o cumprimento das suas funções.

- O Departamento de Desenvolvimento e Comunicação, responsável pela promoção e comunicação entre o instituto e o exterior, pela informação e formação dos agentes turísticos, pelos Gabinetes de Apoio aos Investidores e pelo desenvolvimento e gestão dos apoios financeiros dirigidos aos investimentos de natureza pública.
- O Departamento de Análise e Acompanhamento ao Investimento, responsável pelas funções de análise, contratação e acompanhamento de todas as candidaturas aos diversos sistemas de incentivos dirigidos aos investimentos de natureza privada.
- O Departamento de Promoção Turística, que assume a promoção e divulgação interna e externa de Portugal como destino turístico e assegura a realização dos estudos de mercado.

Relação entre as diferentes entidades

Dado o distinto âmbito de actuação que as diferentes instituições apresentam, a relação entre elas não é muito aprofundada, cabendo, ao Ministério da Economia a sua articulação.

Contudo, existem alguns pontos de contacto entre as instituições. A relação mais intensa será entre o ICEP e a API. Se, por um lado, as delegações estrangeiras do ICEP funcionam também como ponto de contacto entre a API e os mercados onde pretendem atrair investimento, por outro, as grandes empresas nacionais, que são consideradas como clientes API, são na sua maioria empresas exportadoras e, portanto, ligadas ao ICEP. Para além disso, existe também uma relação entre a API e o IAPMEI e o ITP uma vez que as duas últimas instituições são responsáveis pelos projectos de menor dimensão que não se enquadrem no âmbito da API. O ICEP funciona, também, como entidade promotora e informadora perante o público-alvo do ITP, sendo responsável por algumas das iniciativas de promoção de Portugal como um destino turístico.

A comunicação entre as diferentes instituições tem sido um dos calcanhares de Aquiles de toda a actividade exercida. Mais recentemente, tem-se verificado um esforço de cooperação entre as instituições de forma a delinear uma estratégia de abordagem única. Porém, deram-se apenas os primeiros passos nessa uniformização de estratégias. Os progressos recentes de concertação de agendas de promoção internacional e a nomeação de um assessor do Ministro da Economia, com a missão de promover a integração das várias áreas, são dois exemplos do que tem sido feito recentemente.

Definição de uma estratégia para a marca Portugal

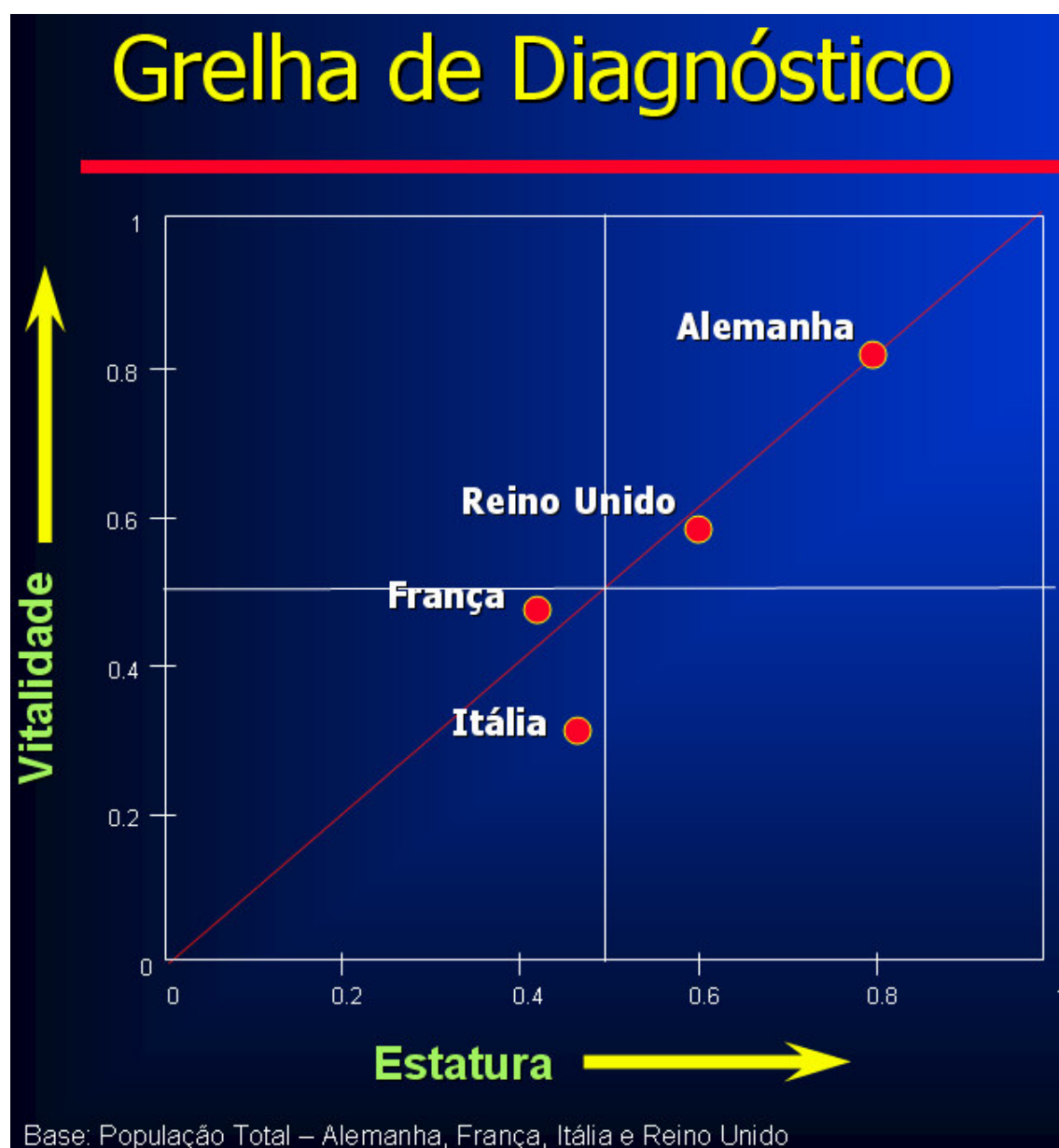
Perante este contexto, está-se neste momento a reflectir sobre aquilo que foi feito nos últimos anos em prol da valorização da marca Portugal.

São múltiplos os países e regiões que actualmente têm em curso estratégias de gestão das suas marcas local (*Place Branding*). Portugal, tal como todos os outros países ou regiões do Mundo, está associado a uma imagem que lhe é atribuída pelos seus destinatários. Desta forma torna-se imperativo delinear e implementar uma estratégia coerente para a marca país. Porém, para tal, será sempre imprescindível ter presente tanto a evolução histórica do país (Apêndice 9), como as suas principais características geográficas, sociais, económicas e culturais (Apêndice 10), de forma a se desenvolver uma estratégia adequada com a realidade do benefício oferecido.

Nos nossos dias a globalização da economia e a rapidez de difusão da informação contribuíram determinadamente para uma melhor percepção de tudo que nos rodeia. Portugal tem hoje a oportunidade de influenciar positivamente a imagem que os seus destinatários têm de si. No entanto, para que essa estratégia seja eficaz é necessário que se aja desde já. O tempo escasseia e a primeira acção passa por avaliar o trabalho até agora desenvolvido.

Apêndices ao caso

Apêndice 1 – Posicionamento da marca Portugal de acordo com o *Brand Asset Valuator*, em 4 mercados de referência.

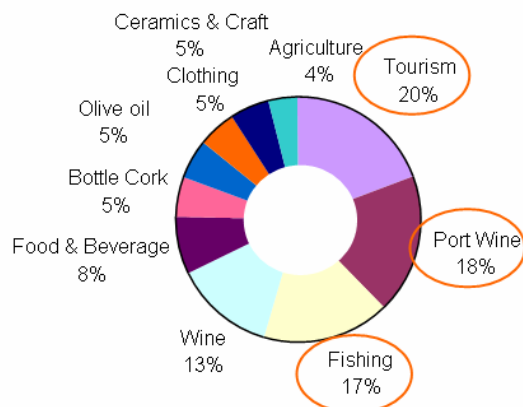


Fonte: Y&R Brand Asset Valuator, 2000

Apêndice 2 – O diferencial entre a realidade e a percepção que os estrangeiros têm da imagem de Portugal

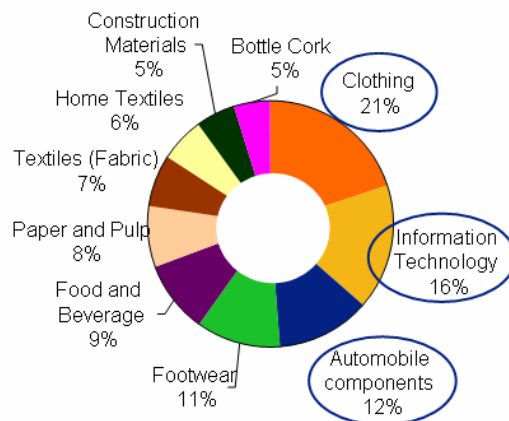
Foreign Perception of Top Industries

(by number of mentions)



Reality

(2001 Exports*)



* (%) of top ten total

Source: Icep Evolução Sectorial Das Exportações No Período 1998 - 2001

Apêndice 3 – Primeiro Sistema de Identidade para o Comércio Português

lifestyle^{pt} design^{pt} innovate^{pt} taste^{pt}



lifestyle^{pt}

This month Selfridges is previewing the best in Portuguese home furnishings.

Explore the unique and modern styles from the 19th until the 28th of June.

PortugalTrade^{pt}

SELFRIDGES&CO





design^{pt}

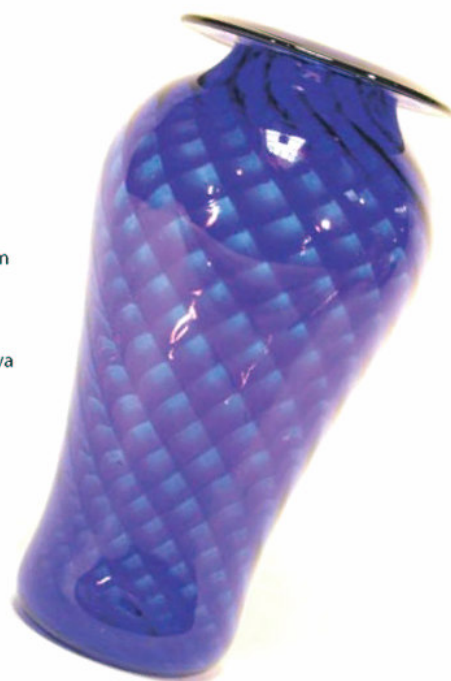


Apêndice 4 – Portugal Trade

unir^{pt}

Mglass é uma marca portuguesa que distribui em mais de 25 países, os seus produtos de design inovador, graças à união de esforços de várias empresas em que foi possível criar uma marca reduzir custos e aumentar a capacidade produtiva

As vantagens de as empresas portuguesas trabalharem juntas são evidentes, saiba mais como a sua empresa se pode tornar num caso de sucesso.



PortugalTrade^{pt}

mglass

marca^{pt}

Mateus Rosé é vendido nos restaurantes e supermercados em mais de 120 países e é a marca portuguesa mais conhecida a nível mundial. Tudo graças ao seu design inovador e a uma gestão exemplar da sua marca

As vantagens de ter uma marca nos seus produtos são evidentes, saiba mais como podemos ajudar a sua empresa a ter uma marca internacional de sucesso.



PortugalTrade^{pt}



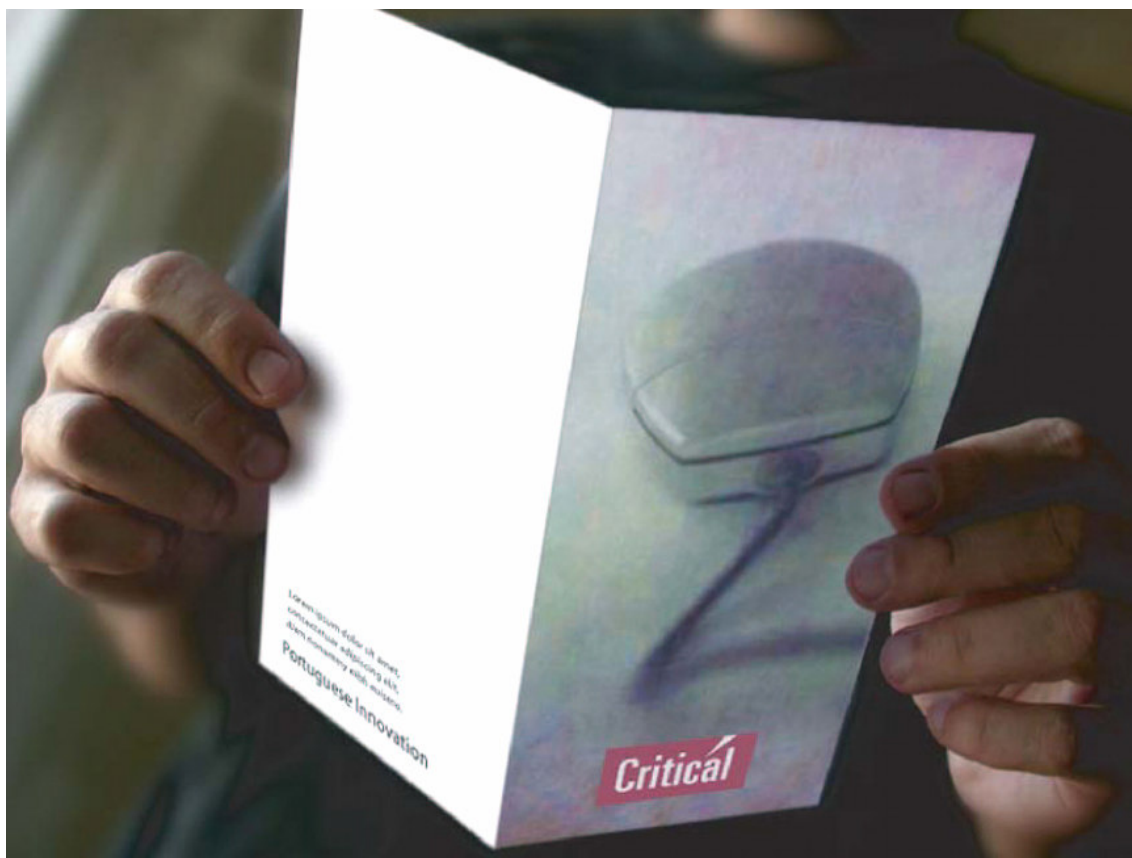
marca^{pt}



Vista Alegre é encomendada pelas mais distintas personalidades no mundo inteiro, entre famílias reais e presidentes de mais de 80 países. Uma empresa portuguesa quando tem um investimento contínuo e dedicado na sua marca pode ser líder mundial.

As vantagens de ter uma marca nos seus produtos são evidentes, saiba mais como podemos ajudar a sua empresa a ter uma marca internacional de sucesso.

PortugalTrade^{pt}



Apêndice 5 – Sistema de Identidade do Comércio – 2ª versão

Sistema de Identidade do Comércio ^{V2.0}
Manual de Comunicação





innovation

Extract pure quality for your business.

Flexibility, rigour and quality are the defining traits of Portugal's innovative approach to industry. Find out what lies beneath the surface.

Subcontracting in Portugal
Hannover Messe Industrie 2006
24-28 April




lifestyle

Portuguese home decor.
Dress up your life.

There's a part of you in every detail you choose.

Have your domestic Portugal design quality and wonder where decor and design should find its permanent migration.





Apêndice 6 – Exemplos da campanha *Portugality*

joy.innovation.people.lifestyle.design.care

SURF
PARAGLIDING
POUSADAS OF PORTUGAL
BELÉM CUSTARD CAKES
GOLF

sit back, relax, enjoy...

MORE

Pp

element

Pousadas of Portugal

appearance

Surrounded by nature or history any of Portugal's Pousadas is bound to make your stay a unique experience.

energies

Indulge yourself in small pleasures that will open doors to a world of discovery. From historic buildings to newly remodelled palaces and nature hideaways, Portugal's Pousadas accommodate their guests with Portugal's finest hospitality. Feel free to explore.

boiling point

Go back in time while visiting the D. Afonso II Manor house which stands on 5000 years of history. It is a place of wonder, beauty and above all culture as any visitor can witness Phoenician, Arabic and Roman traits in the surrounding areas.



PÉRA ROCHA
CHEESE
FADO
WINES
FAMILY FUN
PORT WINE



portugalexporters Go back to Portugal exporters' database

© ICEP PORTUGAL 2005.

Fonte: Site www.portugalinbusiness.pt

joy.innovation.people.lifestyle.design.care

CORK
PORTUGUESE PAVILION
PORTUGUESE MOULDS
PORTUGUESE INVENTORS
FIRE-FIGHTING GARMENT

Quality nature

Co

element

Cork

appearance

Within the evergreen cork oak.

energies

The cork oak tree is arguably Portugal's finest asset, representing 30% of the world's cork forests and accounting for over half the world's total cork production.

boiling point

Today cork is used to make materials that range from cork stoppers to high fashion clothes.



WEBSITE



portugalexporters Go back to Portugal exporters' database

© ICEP PORTUGAL 2005.

Fonte: Site www.portugalinbusiness.pt

joy.innovation.people.lifestyle.design.care

MARIZA
VASCO DA GAMA
AMÁLIA RODRIGUES
ANTÓNIO DAMÁSIO
EGAS MONIZ

What's your goal?

MORE

Jm

element

José Mourinho

appearance

At this moment, on the sidelines of Chelsea's football (soccer) games.

energies

Football management. Mourinho joined Football Clube do Porto and created what he believed would be a perfect team and with results proved that Porto was one of the most powerful teams ever seen in Portuguese football.

boiling point

After winning the Champions League in 2004, Mourinho was transferred (a rare thing for a manager) and became one of the highest earning and most successful managers in the world.



LUÍS DE CAMÕES
FERNANDO PESSOA
JOSÉ MOURINHO
LUÍS FIGO
QUINTANILHA
JOSÉ SARAGAÇO
MANOEL DE OLIVEIRA



portugalexporters Go back to Portugal exporters' database

© ICEP PORTUGAL 2005.

Fonte: Site www.portugalinbusiness.pt

joy.innovation.people.lifestyle.design.care

PORTUGUESE GLASS AND CERAMICS
PORTUGUESE DISCOVERIES
PORTUGUESE ARCHITECTS
PORTUGUESE TILES
CASAL GARCIA

A sense of lifestyle.

MORE

Pa

element

Portuguese Architects

appearance

Most commonly found behind computer screens and in the studio measuring, designing and bringing forth new shapes and aesthetic values to construction.

energies

Portuguese architects are known to be especially inventive, epitomized by the largely understated work of familiar pioneers such as Fernando Tavora, Siza Vieira and Eduardo Souto de Moura.

boiling point

Modern Portugal has one of the best architecture schools in the world, known as "escola do Porto" or school of Porto, renowned by the names of Eduardo Souto de Moura and probably the most famous, Siza Vieira.



LUSITANIAN HORSE
PORTUGUESE BRANDS
ART GALLERIES IN PORTO
RESTAURANTS







WEBSITE

portugalexporters Go back to Portugal exporters' database

© ICEP PORTUGAL 2005.

Fonte: Site www.portugalinbusiness.pt

85

joy.innovation.people.lifestyle.design.care

MARIO FELICIANO'S FONTS
PORTUGUESE FOOTWEAR
DESIGN HOTELS
FASHION IN PORTUGAL
'ECCOÍSTA' MAGAZINE

Turning something simple into something special

MORE
PORTUGUESE DESIGN
RIGO

De

element
Portuguese Design

appearance

All throughout the country design has become an essential part of creativity and production making the last decade explosive in terms of Portuguese design.

energies

Innovation, style and sophistication have become trademark attributes of Portuguese designer goods. Today Portugal has an Association dedicated to promoting design and ideas as well as a major design event, "Experimenta design".

boiling point

The Experimenta Design-Bienal is Portugal's design climax having placed Lisbon on the international map as stage for design exhibition, production and discussion.

WEBSITE

portugalexporters Go back to Portugal exporters' database

© ICEP PORTUGAL 2005.

Fonte: Site www.portugalinbusiness.pt

joy.innovation.people.lifestyle.design.care

NABEIRO DELTA GROUP
CARLOS CALDAS
PAULA RAVASCO
LUIS FIGO FOUNDATION
GIL FOUNDATION

It's not about the game you play, but who you play it for.

Lu

element
Luis Figo Foundation

appearance

In the centre of Lisbon, this non-profit organization makes its home and opens its heart to those in need.

energies

Dedicated to turning differences, disabilities and difficulties into opportunities, the Luis Figo Foundation wishes to give children the chance to study, to grow, to understand, to love and above all to live.

boiling point

The Foundation's All Stars Football game brings thousands of people together for one cause and with one goal: to watch a game where victory is about sharing instead of coming first or second.

WEBSITE

portugalexporters Go back to Portugal exporters' database

© ICEP PORTUGAL 2005.

Fonte: Site www.portugalinbusiness.pt

Apêndice 7 – Resumo das marcas certificadas pelo projecto (O)Use

16 OUSE USAR 18 Aerosoles 22 Ana Sousa 26 Dalmata 30 D'Assenta 34 Dielmar 38 Dinis & Cruz / Do Homem 42 Fly London 46 Impetus 50 Kispo 54 Lanidor 58 Onara 62 Oxford 66 Peter Murray 70 Petit Patapon 74 Vicri	78 USE CONFORTO 80 Coelima 84 JMA 88 Lameirinho 92 Lasa Internacional 96 OAT 100 Renova 104 Sampedro 108 Silampos 112 Topázio	116 OUSE SURPREENDER 118 Atlantis 122 Blop 126 Cutipol 130 Dominó 134 MGlass 138 RB Bernarda 142 Recer 146 Revigrés 150 Spal 154 Vista Alegre	158 USE EFICÁCIA 160 Iberomoldes 164 Logoplaste	168 OUSE COMUNICAR 170 PT
174 OUSE INVENTAR 176 Artsoft 180 Critical Software 184 Efacec 188 Global Sources 192 ISQ 196 We Do Consulting	200 OUSE PROVAR 202 Água do Luso 206 Aliança 210 Cartuxa 214 Casal Garcia 218 Compal 222 Delta 226 Gallo 230 Herdade do Esporão 234 Mateus Rosé 238 Messias 242 Nobre 246 Pera Manca 250 Periquita 254 Porto Ferreira 258 Quinta da Bacalhôa 262 Quinta do Côtto 266 Ramirez 270 Regina 274 Sagres 278 Sumol 282 Super Bock 286 Vila Santa	290 USE SEM PARAR 292 Galp 296 Luis Simões 300 TAP Portugal 304 Via Verde	308 OUSE SABER 310 Porto Editora 314 Texto Editores	318 USE NATURALMENTE 320 Ach Brito / Claus Porto 324 Natura Pura

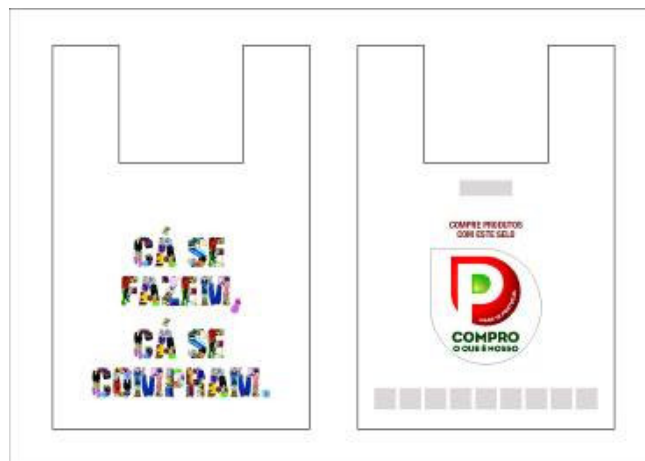
Apêndice 8 – Campanhas realizadas, em 2006, por outras entidades

- Campanha de Promoção do ITP – Escapadinhas

- Escapadinha Aventura - Escapadinha Em Família - Escapadinha Romântica



- Campanha “Compro o que é nosso” da AEP – Associação Empresarial de Portugal



QUALIDADE
E PREÇO.
GARANTIA
DE SUCESSO.



COM PREÇOS
MÁS COMPETITIVOS
TODOS FICAM
A GANHAR.



Apêndice 9 – Evolução histórica de Portugal

Ainda que a sua origem tenha ocorrido alguns anos antes, o seu reconhecimento formal ocorreu em 1143, através do Tratado de Zamora, no qual o Reino de Leão e Castela reconhece pela primeira vez, o Reino de Portugal. Estamos assim, perante quase 900 anos de uma História que modelou o país até aos nossos dias e que ajuda a perceber o seu posicionamento actual.

Rede de relações

Em primeiro lugar, interessa perceber a relação estabelecida com a Espanha, dada a sua proximidade geográfica e a sua história comum. Antes de ser uma nação independente, Portugal pertencia ao reino de Leão e Castela que mais tarde haveria de se tornar na nação Espanhola. Esta origem fez com que, durante vários séculos, a Espanha tivesse tentado anexar o território português. Apesar das múltiplas tentativas, apenas por uma vez (1580-1640) tal aconteceu, em resultado de uma crise de sucessão instaurada em Portugal. De resto, todas as outras tentativas acabaram por sair frustradas, quer pela acção diplomática, quer em resultado de alguns confrontos bélicos. Ainda que a questão de soberania tenha sido sempre um problema, as fronteiras estabelecidas entre os dois países, não sofreram grandes alterações desde a independência de Portugal, exceptuando os territórios conquistados aos povos muçulmanos que habitavam a Península Ibérica, antes do período das cruzadas (período em que os povos cristãos expulsaram os muçulmanos de grande parte do actual território Europeu), e os territórios ultramarinos, tendo sido celebrado o Tratado de Tordesilhas, pelo qual eram definidas as regiões ultramarinas a explorar por cada um dos povos, de forma a prevenir possíveis conflitos durante o seu período de expansão, nos séculos XV e XVI. Assim, pode-se afirmar que a relação entre os dois países foi sempre de grande proximidade, económica, política, social e cultural, ainda que pontuada por alguns períodos de grande tensão, relacionados com ameaças à soberania portuguesa.

Outro país com o qual Portugal, desde cedo, estabeleceu fortes laços foi a Inglaterra. Desde a assinatura do Tratado de Windsor (1386) que foi estabelecida uma parceria política e económica entre as duas nações, a qual ainda hoje se encontra em vigor.

Porém, se a nível político e militar esta aliança foi benéfica para Portugal, nomeadamente nas disputas com os reinos espanhóis e na expulsão das tropas de Napoleão (1808), em termos económicos, as consequências não foram de modo algum positivas. Neste capítulo, o principal destaque vai para o Tratado de Methuen assinado em 1703, o qual para além de prejudicar o sector têxtil português, dada a abertura do mercado nacional aos produtos ingleses de melhor qualidade e a menor custo, permitiu ainda, o controlo por parte dos empresários ingleses do sector vinícola Português, em especial no que se refere ao “Vinho do Porto”, acabando estes por possuir a quase totalidade das empresas e, consequentemente, da produção, desta actividade.

Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP)

Outro aspecto fundamental para compreender, um pouco melhor, a cultura portuguesa está relacionado com o período do Império Português, nos séculos XV e XVI.

Durante estes séculos (época dos Descobrimentos) Portugal foi alargando os seus territórios desde a América do Sul até ao extremo oriente, passando por África e Índia. Contudo, nos séculos seguintes, todos estes territórios acabaram por perder, ainda que em épocas e de formas distintas, a influência Portuguesa. Ainda assim, alguns mantêm actualmente, relações privilegiadas com a antiga metrópole.

Um desses casos é o Brasil, o qual devido à sua riqueza em recursos minerais, o ouro, e naturais, a cana do açúcar, entre outros, foi explorado desde a sua descoberta (1500) até à sua independência (1822). Com a independência, a distância entre os dois países foi-se acentuando, mantendo-se apenas uma raiz cultural comum, com especial destaque para o idioma. Porém, em finais do século XX, a conjugação dos interesses económicos, aliada aos constantes fluxos de migração entre os dois povos, acabou por aproximá-los novamente, reforçando os laços de amizade e respeito que se encontravam perdidos devido ao domínio colonial português, imposto durante mais de três séculos, e às divergências naturais de um processo de independência.

História diferente tem a relação de Portugal com as suas ex-colónias africanas. Estes países, quer pelos seus recursos minerais, quer pela sua localização estratégica no comércio intercontinental, mas principalmente, pela utilização de mão-de-obra, na sua grande maioria escrava, foram sempre um factor determinante no desenvolvimento económico de Portugal, até alcançarem a sua independência, obtida na maioria dos casos em 1974, só após com o fim da ditadura fascista.

Contudo, para além da exploração dos recursos naturais e humanos, a existência de conflitos armados com esses países, já na segunda metade do século XX, e os erros verificados no processo de transferência da soberania, arrastou alguns desses países para uma grave crise económica e social, denegrindo bastante a imagem de Portugal nesses países, ainda que a imagem de metrópole continue a seduzir e atrair muitos dos seus cidadãos, geralmente na procura de melhores condições de vida.

No que se refere aos territórios do oriente, exceptuando Macau (território cedido pela China e devolvido em 1999) e Timor-leste (que só em 2002 viu a sua independência reconhecida após 25 anos de ocupação Indonésia), pouca identificação mantêm com Portugal. Após o período das Descobertas, em que as colónias asiáticas desempenharam um papel preponderante no comércio internacional, contribuindo para o período de glória da História de Portugal, a ligação destes territórios a Portugal foi-se diluindo, ao ponto de actualmente essa ligação ser na prática, meramente histórica. Em Macau, o controlo administrativo apenas foi devolvido à China em 1999, pelo que, durante vários séculos, este território funcionou como um local de convergência das duas culturas. Esta coabitação pacífica criou laços de amizade entre os dois povos, contribuindo para um sentimento de respeito e confiança mútua que ainda perdura actualmente. Este sentimento tem ajudado os empresários Portugueses a estabelecer relações cordiais com a economia chinesa. Já em Timor-leste, a presença de Portugal, pelo menos em termos políticos, tem sido uma constante na sua História, em especial nos últimos anos, contribuindo decididamente para o reconhecimento internacional do seu direito à independência.

Século XX

Ainda que a longa história de Portugal seja fundamental para compreender as suas relações internacionais, não se pode negligenciar a História recente do país e do Mundo. Assim, é fundamental apresentar os factos ocorridos no último século, que contribuíram significativamente para a percepção que os cidadãos nacionais e estrangeiros têm hoje de Portugal e que contribuem também, para perceber com maior facilidade o seu posicionamento económico, político, social e cultural, num mercado cada vez mais global.

O primeiro facto relevante, ocorrido em finais do século XIX, mais precisamente em 1890, ficou conhecido como o Ultimato Britânico a Portugal, em consequência da disputa por territórios africanos que a monarquia portuguesa considerava como seus. Territórios esses que se estendiam desde Angola até Moçambique, através do interior do Continente Africano. Face à posição assumida pelo governo britânico, Portugal viu-se obrigado a ceder os territórios não litorais demonstrando-se, mais uma vez, submisso perante as pretensões do império britânico.

Porém, o acontecimento histórico, mais relevante em Portugal no século XX, foi, sem dúvida, a ditadura fascista, liderada por António de Oliveira Salazar, que conduziu os destinos do país durante praticamente meio século. Este regime, dada a sua duração e os valores em que estava fundado, marcou de forma decisiva o país quer a nível económico, quer social, quer político, quer cultural.

A nível económico, este período foi marcado pelo isolamento do país face aos mercados internacionais, com uma aposta quase exclusiva em sectores de mão de obra intensiva e de reduzido valor acrescentado como os têxteis, o calçado, a pasta de papel e o vidro, entre outros. Para além disso, em sectores chave da economia, como a energia, as telecomunicações e a banca, foram concedidos monopólios no mercado interno que prejudicaram o seu desenvolvimento, dada a falta de concorrência. Adicionalmente, a neutralidade assumida na Segunda Grande Guerra e a consequente rejeição dos subsídios concedidos pelos Estados Unidos da América ao abrigo do Plano Marshall para a recuperação da Europa, contribuíram para um atraso do desenvolvimento de

Portugal face aos países da Europa que na altura, se encontravam em condições idênticas, senão piores, que as suas, nomeadamente a Espanha.

A nível político, foi um período de grande austeridade em que a liberdade de expressão e de pensamento foi severamente reprimida, havendo lugar a apenas um partido político. Esta opressão contribuiu para um certo atraso no desenvolvimento cultural e intelectual da maioria da população que, por imposição da ditadura, não acompanhava a evolução da restante sociedade mundial.

A nível social, o atraso económico do país e as perseguições políticas verificadas, contribuíram para um forte surto de emigração neste período, em busca de melhores condições de vida. Na sua larga maioria, os emigrantes eram originários das regiões rurais e apresentavam baixos níveis de educação e formação, o que contribuiu decididamente para a imagem que Portugal e os seus cidadãos ainda apresentam na maioria dos países europeus. Por outro lado, ainda que representasse uma minoria em termos de emigração, o clima de repressão e de atraso económico verificado no país, contribuiu para que muitos dos investigadores e cientistas formados apostassem em carreiras internacionais na procura de melhores condições para o desenvolvimento das suas profissões, bem como a rejeição de participar na guerra colonial.

A nível cultural, a repressão imposta pela ditadura, contribuiu para uma estagnação da cultura portuguesa que, isolada do resto do Mundo, sentia dificuldades em acompanhar as tendências verificadas a nível mundial. Assim, o grande fenómeno cultural da época era o Fado, estilo de música fortemente nacional e aprovado pelo regime ditatorial.

Período pós ditatorial

Com o fim do regime ditatorial, em 1974, iniciou-se um novo processo de abertura do país ao Mundo que ainda hoje se tem vindo a cimentar. O fim do isolamento económico teve como primeira medida a adesão, em 1986, à Comunidade Económica Europeia, actual União Europeia, em resultado da maior integração política entre os países. Recentemente, mais precisamente em 1999, Portugal acompanhou o primeiro grupo de países que integraram a União Económica e Monetária, facto que permitiu que, em 2002, passasse a ser um dos países pioneiros da circulação da moeda única europeia. Estes acontecimentos, para além de contribuírem para uma maior integração da economia portuguesa no mercado europeu, comprovaram o elevado potencial de desenvolvimento e de organização do país e uma forte capacidade para acompanhar as grandes potências económicas.

Com o fim da ditadura, a abertura política permitiu a criação de vários partidos políticos e o desenvolvimento das mais diferentes ideologias, contribuindo para um aumento da diversidade de pensamento. Para além disso, o fim da censura política, permitiu, ainda, uma maior liberdade de expressão e de contacto com o exterior, proporcionando avanços consideráveis, quer em termos sociais, quer em termos culturais.

A nível cultural, o país tem realizado um esforço para se posicionar ao nível dos países mais desenvolvidos, ainda que essa projecção só se tenha começado a evidenciar a partir de finais do século XX com a realização da Exposição Mundial em Lisboa, Expo 98, do Porto, Capital Europeia da Cultura e do Campeonato Europeu de Futebol em 2004. Estes acontecimentos, para além de permitirem ao país demonstrar a sua capacidade económica e de organização, permitiram um sustentado reposicionamento da imagem de Portugal perante a opinião pública nacional e, sobretudo, internacional. A este nível, é, também, importante a projecção internacional de algumas personalidades, casos de Luís Figo, José Mourinho, Siza Vieira, Mariza ou Fátima Lopes, para além dos feitos alcançados quer a nível desportivo, com as campanhas da selecção nacional de futebol e os sucessos Olímpicos de Carlos Lopes e Rosa Mota quer a nível cultural, com o Prémio Nobel da Literatura atribuído a José Saramago em 1998.

Apêndice 10 – O País

Este enquadramento permitirá conhecer melhor o país bem como ficar com uma melhor percepção da sua evolução registada a nível, social, cultural e, sobretudo, económico, facilitando a identificação do posicionamento da marca Portugal.

A. O território

Com a independência das ex-colónias portuguesas e com a restituição da gestão administrativa de Macau à China, os territórios portuguesas cingem-se actualmente, a Portugal continental, localizado no extremo sudoeste do continente europeu, e aos arquipélagos da Madeira e dos Açores, ambos situados no Oceano Atlântico, ao largo da costa portuguesa.

O extenso litoral, composto na sua maioria por praias de areia branca, os seus rios, com especial destaque para o Douro, o Tejo e o Guadiana, e a existência de alguns sistemas montanhosos no interior do país, com especial destaque para a Serra da Estrela e os conjuntos montanhosos das regiões de Trás-os-Montes e da Beira Alta, são as suas maiores referências geográficas.

A diversidade natural presente no país é assim, um dos seus factores de atracção principais, uma vez que, num território com menos de 100.000km² é possível encontrar, tanto extensas dunas de areia branca, como picos de montanha cobertos de neve. Apresenta ainda uma extensa flora, com especial destaque para os parques naturais da Peneda-Gerês, da Serra da Arrábida e de Sintra. Do ponto de vista de beleza natural é importante referir ainda, a região demarcado do Douro, o estuário do rio Sado e, mais recentemente, a bacia hidrográfica do Alqueva.

Em termos climatéricos o território Português apresenta um clima Temperado Mediterrânico, registando temperaturas amenas tanto nos meses de Verão como de Inverno e índices de pluviosidade elevados nos meses de Inverno mas reduzidos nos meses de Verão.

No que diz respeito às infra-estruturas, nomeadamente de comunicação, o país tem efectuado um esforço significativo na melhoria do seu Plano Rodoviário, apresentando uma vasta rede de auto-estradas que percorrem o país de Norte a Sul, com maior incidência no litoral, ainda que, mais recentemente, tenha havido um forte investimento no melhoramento das acessibilidades nas regiões do interior (figura 1).

Figura 1 – Principais vias de comunicação, aeroportos e portos de Portugal, 2003.



Dado que o país se encontra no extremo sudoeste do continente Europeu, será importante mencionar a existência de inúmeros portos ao longo de uma costa marítima com quase 2000km, destacando-se os portos de Leixões, Lisboa e Sines, dado a sua importância na economia do país. Já no que se refere à aviação, o país está dotado com três aeroportos internacionais, Porto, Lisboa e Faro abrangendo a totalidade do território continental.

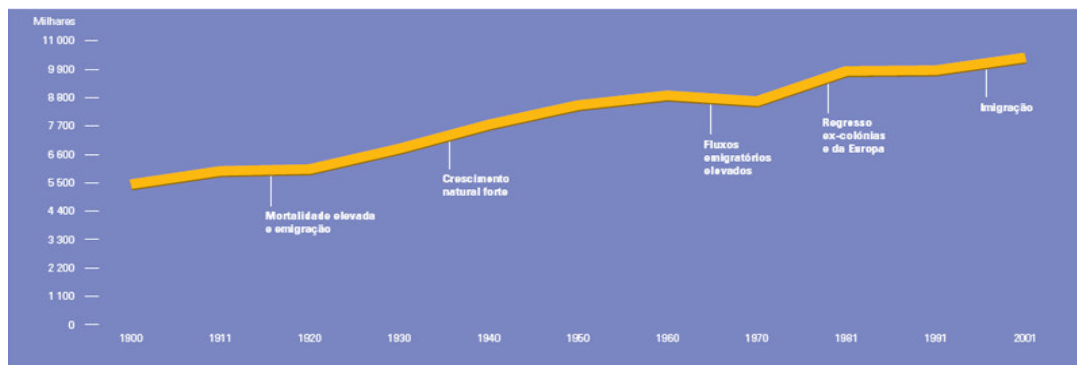
Fonte – ICEP

Por fim, interessa também registar a rede ferroviária do país a qual, à semelhança da rodoviária, se estende por todo o país, porém, com maior incidência na zona litoral. Actualmente, está projectada a rede de alta velocidade (TGV) que irá ligar as duas principais cidades do país, Porto e Lisboa, assim como estas ao território espanhol. Todavia este projecto só deverá estar concluído dentro de 5 a 10 anos.

B. As pessoas

Em termos de população, Portugal tinha, em 2005, cerca de 10,5 milhões de habitantes (ver figura 2), dos quais cerca de 50%, representavam a sua população activa.

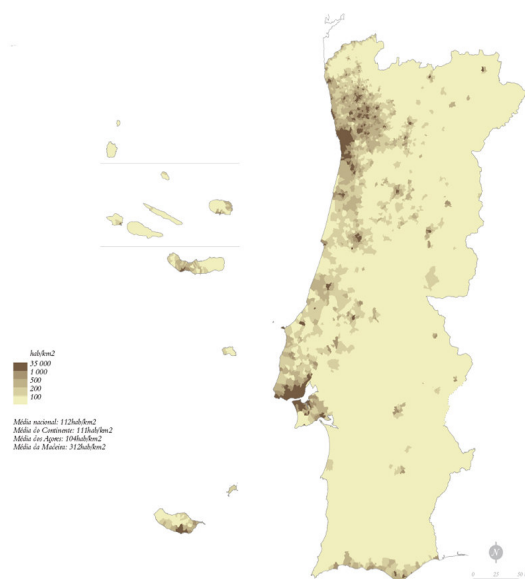
Figura 2 - Evolução da população portuguesa durante o século XX.



Fonte – Sistema Nacional de Informação Geográfica

As maiores densidades populacionais encontram-se nas zonas do litoral com especial destaque para as Regiões Metropolitanas de Lisboa e Porto (figura 3). Estes dados confirmam a tendência de desertificação das regiões do interior que se tem vindo a intensificar nas últimas décadas, registando-se uma acentuada concentração das populações nas principais cidades do litoral.

Figura 3 – Densidade populacional em Portugal, 2003



Fonte – Sistema Nacional de Informação Geográfica

Outro factor que marca, tanto a sociedade Portuguesa, assim como a generalidade dos países mais desenvolvidos, é o envelhecimento da sua população. Um dos dados mais relevantes é a evolução, nos últimos 40 anos, da percentagem de jovens e idosos, que passou de uma proporção de cerca de quatro jovens para um idoso, para uma situação em que o número de idosos ultrapassou o de jovens.

Todavia, a forma mais intuitiva de analisar esta tendência é recorrendo à pirâmide de idades da população portuguesa (figura 4).

Neste histograma, é possível perceber que o número de jovens diminui drasticamente nas últimas décadas, enquanto que os adultos e idosos assumem um peso cada vez maior na população portuguesa.

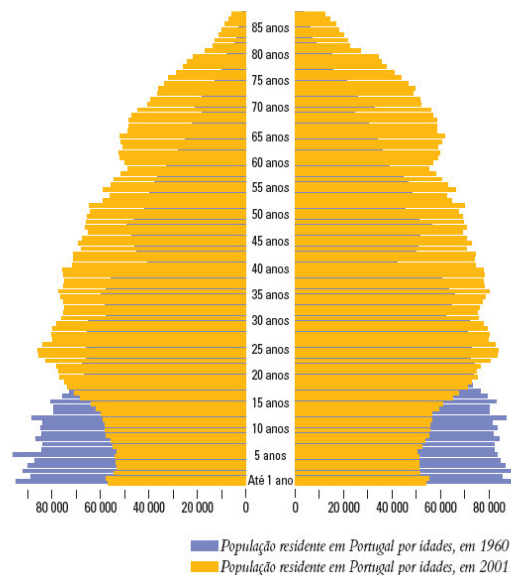
Já em termos de fluxos migratórios, Portugal passou, nos últimos anos, de um país maioritariamente de emigração para um país

essencialmente de imigração. Em relação à emigração os principais destinos são, desde há várias décadas, os EUA, a França e o Brasil, figurando de seguida países como a Venezuela, o Canadá e a África do Sul. Esta emigração era essencialmente originária das regiões rurais, apresentando baixos níveis de educação e formação, facto que contribuiu decisivamente para a imagem de Portugal e dos seus cidadãos no exterior.

Em relação aos imigrantes, as principais comunidades eram, segundo valores de 2003, os ucranianos, os brasileiros e os cabo-verdianos, os quais, em conjunto, representavam quase metade dos 500 mil imigrantes residentes.

Contudo o principal elemento de caracterização da sociedade Portuguesa é o nível de educação e formação da sua população. Ainda que a diferença face à média europeia se tenha esbatido nas últimas décadas, o nível educacional da população Portuguesa encontra-se bastante inferior aos níveis verificados nos países europeus mais desenvolvidos, nomeadamente no que se refere aos níveis de analfabetismo e de formação universitária. O principal dado será a percentagem de jovens com idade para

Figura 4 – Pirâmide de idades da população portuguesa, 1960 face a 2001.



Fonte – Sistema Nacional de Informação Geográfica

frequentar o ensino Universitário (19-24 anos) e que de facto o fazem, valor esse que não ultrapassava em 2001 os 20% para o sexo feminino e os 10% no sexo masculino (figura 5). Estes valores estão muito abaixo da média europeia e dos restantes países mais desenvolvidos como os EUA e o Japão.

Outro dado relevante diz respeito ao nível de formação da população activa portuguesa (figura 5). Segundo dados de 2001, apenas 11,4% da população activa portuguesa detinha uma licenciatura, sendo que 62,2% não tinha

Figura 5 – Nível de ensino da população activa Portuguesa, 1991 e 2001.

	1991	2001
	%	%
6 anos de escolaridade	77,6	62,2
Ensino básico (9 anos escolaridade)	7,4	13,4
Ensino secundário	8,4	13,0
Ensino superior	6,6	11,4

Fonte – Sistema Nacional de Informação Geográfica

completado o ensino obrigatório (9 anos de escolaridade). Como consequência, o país é conotado com uma imagem de mão-de-obra pouco qualificado, cuja vantagem competitiva se resume ao seu baixo custo.

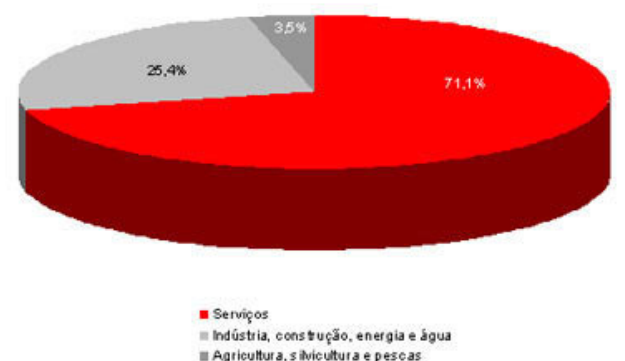
Por fim, é preciso perceber que a projecção internacional de algumas personalidades, consequência dos feitos alcançados, quer a nível desportivo, quer a nível cultural, contribuíram consideravelmente para uma melhoria da percepção que os estrangeiros têm do povo Português.

Ainda assim, a imagem que prevalece na maioria dos países é a de um povo hospitaleiro, afável, bem disposto e um pouco desleixado, fruto, sobretudo, da longa tradição de bem servir, da qualidade do serviço prestado no sector do turismo.

C. A Economia

Com a adesão, em 1986, à Comunidade Económica Europeia, actualmente denominada de União Europeia, Portugal passou a integrar a maior União Política entre países do Mundo. Mais recentemente, em 1999, Portugal acompanhou o primeiro grupo de países que integrou a União Económica e Monetária, facto que permitiu a sua adesão ao euro. A estrutura económica apresentada por Portugal é muito similar à apresentada pelos países mais desenvolvidos, ainda que os valores do sector primário sejam bastante superiores aos destes países, nomeadamente no que se refere à percentagem de emprego que este sector absorve, superior a 10% (figura 6). Apesar disso, este sector representa uma parte ínfima, cerca de 3,5%, do total de valor acrescentado bruto (VAB), enquanto que o sector dos serviços é responsável por mais de 70% do VAB português (figura 7).

Figura 6 – Distribuição do VAB por sectores de actividade, 2005.



Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística
Notas: VAB - Valor acrescentado bruto em volume (contas trimestrais - 3º trimestre de 2005)
Os serviços de intermediação financeira indirectamente medidos foram distribuídos proporcionalmente a cada sector.

Figura 7 – Distribuição do emprego por sectores de actividade, 2005.



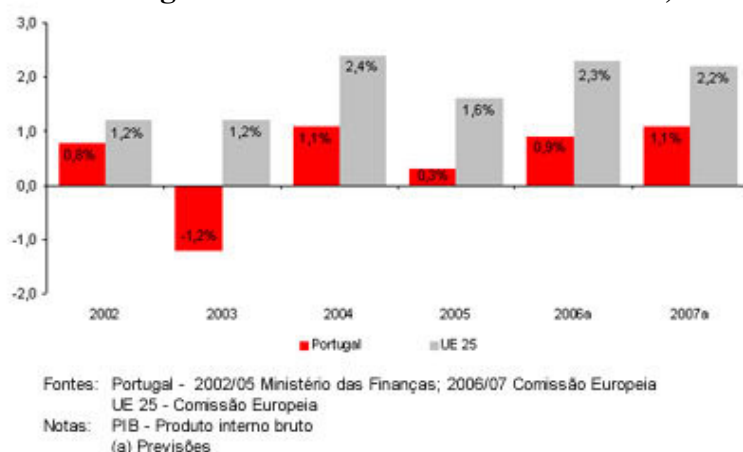
Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística
Nota: Contas trimestrais (3º trimestre de 2005)

Para além do fenómeno de terceirização, comum a todos os países desenvolvidos, no qual os serviços, em especial o comércio, os transportes, a comunicação, o turismo e os serviços financeiros, assumem uma posição preponderante na estrutura económica dos países, também no sector industrial se verifica algumas mudanças em Portugal. A grande dependência das indústrias têxtil, do calçado, da cerâmica, da cortiça, da reparação naval e da alimentação e bebidas, foi minimizada com o surgimento de novas indústrias, nomeadamente, a automóvel e seus componentes, a electrónica e a farmacêutica.

Adicionalmente, segundo o Departamento de Prospectiva e Planeamento, nos próximos anos, deverão ser criadas condições para o aparecimento ou desenvolvimento da indústria do turismo e acolhimento, da informação e multimédia, das comunicações e electrónica, da saúde e cuidados pessoais, da aeronáutica e automóvel, dos oceanos, das energias renováveis e do hidrogénio e da moda, dado que estes são os sectores em que Portugal possui as ferramentas adequadas, sejam humanas, geográficas ou intelectuais, para competir à escala mundial.

Desde o início do novo século, Portugal atravessa um período de menor performance económica em consequência da crise generalizada que tem afectado a economia mundial. Nos últimos cinco anos, a taxa de crescimento anual do Produto Interno Bruto (PIB) não tem ultrapassado o ponto percentual, registando, inclusive, anos de recessão económica (figura 8).

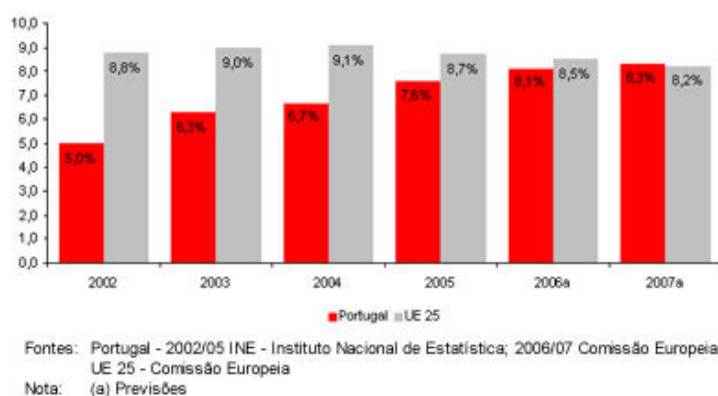
Figura 8 – Taxa de crescimento do PIB, 2002 a 2007.



As principais causas deste abrandamento passam pela diminuição dos níveis de investimento e pela necessidade de introduzir medidas de contenção, como o aumento dos impostos e a diminuição das despesas públicas, que atenuem o défice orçamental, em consonância das exigências do Pacto de Estabilidade e Crescimento aprovado pela União Europeia.

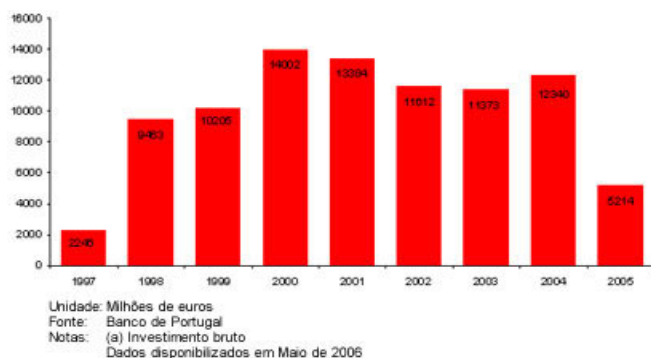
Outro indicador que se tem vindo a ressentir com o abrandamento económico, é a taxa de desemprego que tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos para valores muito próximos dos registados na média europeia (figura 9). Este facto tem provocado alguma instabilidade social já que se têm registado as taxas de desemprego mais elevadas da história recente do país.

Figura 9 – Evolução da taxa de desemprego em Portugal e na EU, 2002 a 2007.



Apresentados os principais indicadores da economia Portuguesa, interessa compreender a actividade económica do país, com destaque para alguns dos seus principais parceiros a nível do investimento estrangeiro, do comércio internacional e do turismo.

Figura 10 – Evolução do investimento directo português no estrangeiro, 1997 a 2005.



Em consonância com os ciclos económicos que se têm verificado, o investimento directo Português no estrangeiro (IDPE) tem registado algum abrandamento no início do século XXI, depois do forte crescimento registado na década de 90 (figura 10).

Nos últimos 15 anos, ainda que em alturas diferentes, houve três mercados que se destacaram como destinos do IDPE: a Espanha (no início da década de 90); o Brasil (em finais da década e inícios do novo século); a Holanda (a partir de 2001). Mais recentemente, a Europa Oriental, essencialmente os novos países aderentes à União Europeia, tem vindo a tornar-se um dos alvos preferenciais dos empresários portugueses. Em termos sectoriais, os serviços assumem uma posição dominante no total de investimento efectuado no estrangeiro.

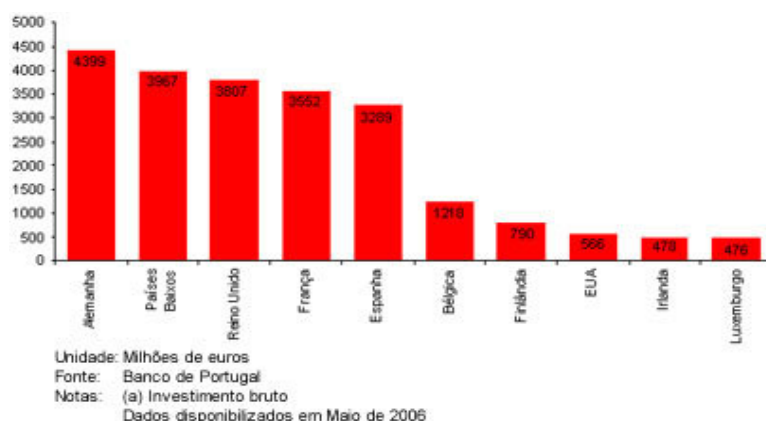
Em termos de investimento directo estrangeiro (IDE), este período (1990-2005) tem sido marcado por uma forte oscilação, resultado da realização, ou não, de grandes projectos de investimento, como a Autoeuropa, e do recente movimento de deslocalização das principais multinacionais para os países asiáticos, como a China e a Índia, e do leste europeu, casos da Polónia e da Ucrânia, entre outros (figura 11).

Figura 11 – Evolução do investimento directo estrangeiro em Portugal, 1997 a 2005.



A principal origem do IDE tem sido a União Europeia, com principal destaque para o Reino Unido, a Alemanha, a França, a Espanha e mais recentemente, a Holanda (figura 12). Por outro lado, ao contrário do que acontece com os investimentos portugueses no

Figura 12 – Investimento directo estrangeiro em Portugal por países de origem, 2005.

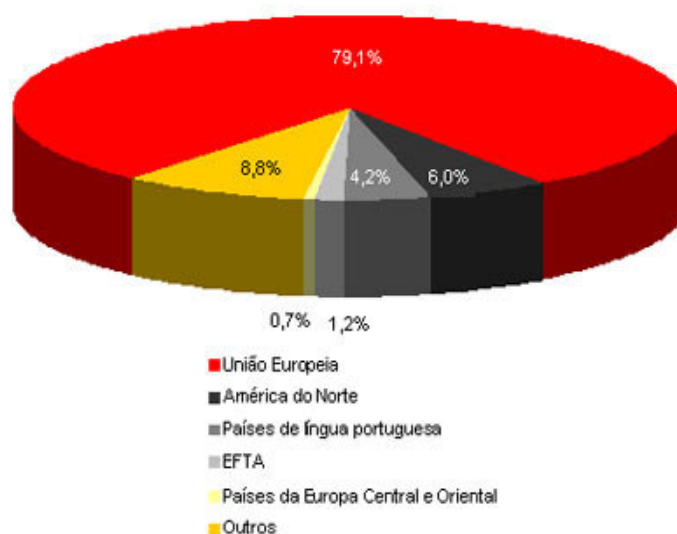


estrangeiro, a indústria transformadora representa o principal sector do IDE em Portugal.

No que se refere ao comércio internacional, a principal característica prende-se com o défice da balança comercial que atinge, praticamente, 40% do valor das importações. Os principais clientes de Portugal continuam a ser os países da União Europeia, com especial destaque para a Espanha a França, a Alemanha e o Reino Unido. Para além dos países da União Europeia, os países da América do Norte, nomeadamente os

EUA, os países da CPLP, de onde se destaca o Brasil, e, mais recentemente, a China têm ganho algum significado nas exportações portuguesas (figura 13).

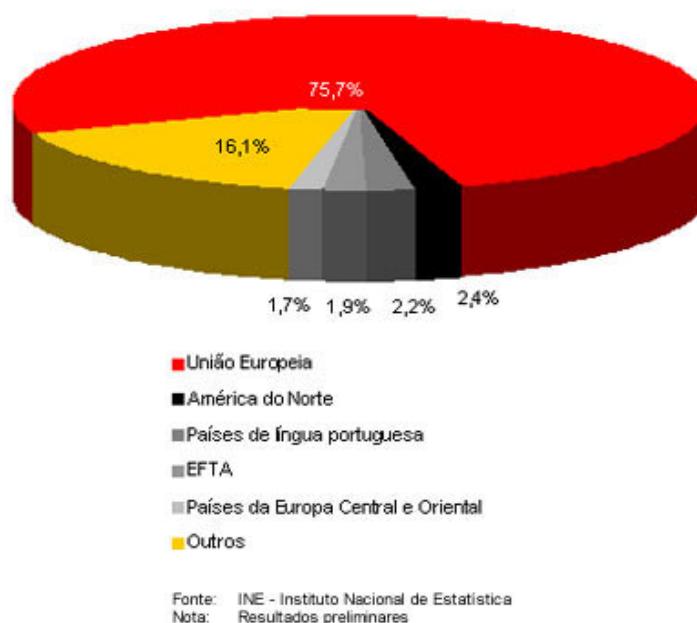
Figura 13 – Distribuição geográfica do comércio internacional português – Exportações 2005.



Em relação aos grupos de produtos, destacam-se as Máquinas e Aparelhos, os Veículos e outro Material de Transporte, o Vestuário, os Metais comuns e os Plásticos e Borracha, que, em conjunto, somam mais de 50% do total de exportações.

Em termos de fornecedores, a Espanha confirma-se, como o principal parceiro económico de Portugal, seguida pela Alemanha, França e Itália. Recentemente têm assumindo um papel relevante, as importações de países terceiros, muito por culpa dos combustíveis minerais (figura 14). Os principais grupos de produtos importados são

Figura 14 – Distribuição geográfica do comércio internacional português – Importações 2005.



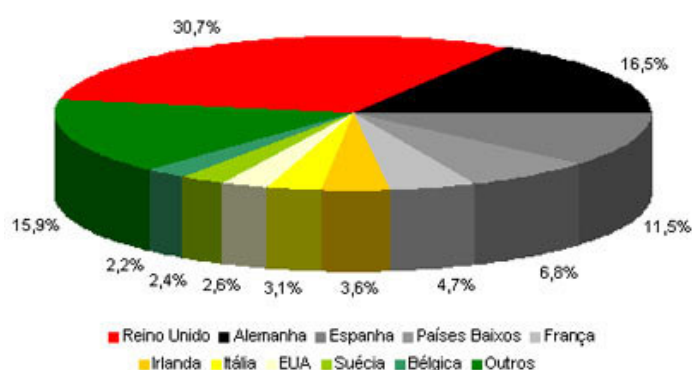
as Máquinas e Aparelhos, os Combustíveis Minerais, os Veículos e outro Material de Transporte, os Produtos Químicos, os Metais Comuns e os Produtos Agrícolas, representando mais de 70% do total de importações.

Por fim, convém destacar a evolução do sector do turismo em Portugal, o qual representa, actualmente, cerca de 10% do PIB e do emprego do país. A nível mundial, em 2004, Portugal estava colocado no 19º lugar no “ranking” dos principais destinos turísticos.

Nos últimos cinco anos, o número de turistas estrangeiros não sofreu grandes alterações, ainda que as receitas do turismo tenham aumentado, em média, cerca de 1% ao ano. Em termos de dormidas na hotelaria, os turistas estrangeiros representam um pouco mais de dois terços do total, face a 30% imputados a turistas nacionais.

Em termos de origem dos turistas estrangeiros, estes são oriundos, na sua larga maioria, de países da União Europeia, com especial destaque para o Reino Unido, a Alemanha, a Espanha, a Holanda e a França, sendo o primeiro país não europeu os EUA, com 2,6% do total de turistas (figura 15). Contudo, convém ter em consideração que muitos turistas espanhóis que visitam Portugal não constam das estatísticas, pois fazem visitas de um dia apenas, não pernoitando, assim, em solo Português.

Figura 15 – Dormidas de estrangeiros por países de origem, 2005.



Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

As principais zonas de atracção de turismo são o Algarve, a Madeira e a zona da grande Lisboa, com um forte enfoque nas praias e no clima mediterrâneo. Por seu lado, as regiões do Norte e do Interior, estão a apostar no turismo em espaço rural, através do turismo de habitação, turismo rural e agro-turismo.

D. A Cultura

Em termos culturais, o país apresenta uma acentuada diversidade, em resultado dos diversos povos que habitaram o território ao longo de vários séculos e devido às diferentes culturas que foi incorporando durante a época dos Descobrimentos (séc. XV e XVI). Nos últimos anos, foi efectuado um investimento significativo na construção de infra-estruturas de apoio à cultura, nomeadamente o Centro Cultural de Belém e o Pavilhão Atlântico, em Lisboa e a Casa da Música, no Porto, que possibilitam a difusão da cultura nacional e a atracção dos principais artistas internacionais.

Porém existem outras “obras” que marcam o país em termos arquitectónicos e culturais, tais como, a Torre dos Clérigos e Ribeira no Porto, o Centro Histórico de Guimarães, o Bom Jesus em Braga, o Palácio da Pena em Sintra, a Torre de Belém e o Mosteiro dos Jerónimos em Lisboa. Mais recentemente, o Parque nas Nações (Oceanário, Pavilhão de Portugal, Torre Vasco da Gama, etc.) e a Ponte Vasco da Gama serão os locais mais mediáticos em termos de arquitectura moderna.

Ainda assim não será fácil destacar qual a componente cultural que melhor caracteriza o país. O fado será, porventura, um dos fenómenos culturais mais facilmente identificados com Portugal, dada a sua singularidade e a sua enraização na cultura portuguesa, com especial destaque para Amália Rodrigues. Porém o futebol e, sobretudo, Eusébio e Figo, são vistos por muitos como os maiores símbolos do país.

Outros marcos importantes da cultura Portuguesa são os poetas Luís de Camões e Fernando Pessoa, que marcaram, cada um à sua maneira, a sua época. Mais recentemente têm-se destacado os arquitectos Souto Moura e Siza Vieira e as pintoras Paula Rego e Vieira da Silva. Todos eles, figuras de destaque da cultura portuguesa, ajudam a melhorar o posicionamento da marca Portugal à escala internacional.

Finalmente, a gastronomia, nomeadamente o marisco, os enchidos, a carne de porco alentejana, o vinho do Porto e de mesa, o queijo da serra e a doçaria regional, assim como as festas populares, com especial referência para os Santos Populares (São João,

no Porto e Santo António, em Lisboa) e o para Carnaval (Ovar, Estarreja, Mealhada, Loulé), representam elementos fundamentais na caracterização da cultura Portuguesa.

O país tem realizado um esforço para melhorar o seu posicionamento, apresentando-se ao lado dos países mais desenvolvidos. Esse trabalho tem vindo a evidenciar-se a partir de finais do século XX com a realização da Exposição Mundial em Lisboa, (Expo 98), do Masters Cup de Ténis em 2000, do Lisboa-Dakar em 2006 e 2007 e do Campeonato Europeu de Futebol, em 2004. Estes acontecimentos, para além de permitirem ao país demonstrar a sua capacidade económica e de organização, possibilitaram um sustentado reposicionamento da imagem de Portugal.

Capítulo 5 – Nota pedagógica

Na maioria das vezes, a eficácia de um estudo de casos decorre da preparação que é feita pelo docente antes da apresentação do caso em aula. O estudo da informação obtida, a definição clara dos objectivos pedagógicos a atingir e a estruturação da forma mais adequada para abordar o caso em questão é muitas vezes a linha que separa uma aula bem sucedida de um mero projecto com potencial.

Nesse sentido, neste capítulo é fornecida alguma da informação indispensável para garantir o sucesso da aula. Apresenta-se o tema central, assim como, um breve sumário que permite enquadrar o caso específico. De seguida, são referidos os principais objectivos pedagógicos e o público-alvo a que se destina o caso. Ao apresentar o plano pedagógico do desenvolvimento da aula, são evidenciadas também as questões-chave a formular. Por fim, são apresentadas as sugestões de respostas as quais não pretendem ser as únicas correctas, mas sim aquelas que permitirão alcançar os objectivos pré-estabelecidos.

5.1 Tema central

O estudo da marca Portugal pretende abordar o tema do *Place Branding*, tema esse que tem registado uma crescente consciencialização por parte dos responsáveis políticos, quer a nível regional e nacional, quer ainda a nível da opinião pública em geral. O principal enfoque deste caso é a gestão da marca Portugal, as suas componentes, as suas dificuldades e as possíveis soluções para ultrapassar os obstáculos encontrados.

5.2 Sumário

A gestão da marca Portugal começou a ser efectuada de forma organizada, a partir de 1999, com o início dos trabalhos de investigação e desenvolvimento de estratégias por parte do ICEP. Contudo, não se pode negligenciar que a promoção de Portugal, sobretudo como um destino turístico, começou a ser efectuada muitos anos antes. Este estudo pretende assim, reflectir sobre o trabalho desenvolvido pelas entidades competentes, a nível da gestão da Marca Portugal, nos últimos 7-8 anos. Ao mesmo tempo tenta analisar as principais dificuldades com que se depara a maioria dos gestores de marcas país, assim como, as soluções encontradas para as ultrapassar.

5.3 Objectivos pedagógicos

Com o estudo do caso espera-se atingir três objectivos complementares.

- Em primeiro lugar, pretende-se que os alunos adquiram um conhecimento e uma consciencialização do fenómeno de *Place Branding*, da sua importância na economia global e do papel de todos neste processo contínuo.
- Em segundo lugar, pretende-se que os alunos tomem consciência dos principais obstáculos com que se deparam os gestores de marcas país.
- Por fim, espera-se que os alunos sejam capazes de enunciar algumas medidas fundamentais para o melhoramento do processo de gestão de uma marca país.

5.4 Público-alvo

O estudo deste caso destina-se a estudantes do ensino superior, quer de pós-graduações, quer de licenciaturas, podendo ser enquadrado nas disciplinas de Gestão da Marca, Marketing ou Comunicação de Marketing.

O mesmo estudo é ainda direccionado a quadros empresariais com responsabilidade a nível da gestão da marca e, em especial, de empresas vocacionadas para o mercado externo (empresas exportadoras ou operadores turísticos).

A um outro nível, este caso destina-se também, aos responsáveis pela gestão de marcas local, sejam estas referentes a países, regiões ou cidades.

5.5 Planeamento pedagógico

O plano pedagógico apresentado não pretende ser a única fórmula de abordagem deste estudo de caso mas, tão somente, uma proposta que pode ser adaptada consoante o público ou a disponibilidade de tempo para a aula.

Assumindo que estamos perante um público familiarizado com as ferramentas de marca e marketing e que, o mesmo, já efectuou uma leitura prévia do caso em estudo, estipula-se uma aula com a duração prevista de 3 horas, com a seguinte distribuição de tempo:

Fases	Conteúdo	Métodos	Material Didáctico	Tempo
Introdução	Enquadramento do tema	Expositivo	PowerPoint	10m
	Apresentação do caso			10m
Ice-Breaker	Formulação da questão nº 1	Interrogativo	Quadro Branco	10m
	Sumarização das respostas obtidas oralmente	Activo		
Desenvolvimento	Criação de grupos (4/5 elementos)	Activo	PowerPoint	10m
	Identificação dos factos relevantes			
	Formulação das restantes questões	Interrogativo	Caso Escrito e Exemplos de Comunicação utilizados	30m
	Discussão e preparação das respostas às questões apresentadas	Activo		60m
Exposição	Apresentação das conclusões de cada grupo	Expositivo	Acetatos	30m
Conclusão	Sumarização das respostas dadas	Expositivo e Activo	Quadro Branco	20m
	Sumarização dos objectivos alcançados		PowerPoint	

5.6 Questões para discussão

Ice-Breaker:

1. Considere a marca Portugal como um ser humano. Como a descreveria em termos de sexo, idade, profissão, cultura, temperamento, etc.?

Questões para o trabalho de grupo:

2. Como caracteriza a marca Portugal?

3. Quais os principais obstáculos com que se deparam os responsáveis pela gestão da marca Portugal?

4. Um dos grandes desafios da marca Portugal é a alteração da imagem negativa que apresenta em muitos mercados. Quais as formas de corrigir essa imagem negativa?

5. Como avalia o desenvolvimento da marca Portugal no passado recente?

5.7 Proposta de respostas às perguntas solicitadas

1. Considere a marca Portugal como um ser humano. Como a descreveria em termos de sexo, idade, profissão, cultura, temperamento, etc.?

Trata-se, como se afirmou anteriormente, de uma questão destinada a “quebrar o gelo”. Daí o seu carácter de algum modo especulativo que assenta, em larga escala, nas próprias percepções dos alunos. Neste contexto, fornece-se de seguida alguma informação que permite ao professor orientar a discussão em torno desta primeira questão.

De acordo com o artigo de Teresa Carvalho intitulado “Portugal, retrato impressionista”, Portugal seria uma mulher madura (mais de 900 anos de história), segura de si mesma, mas com a tendência para achar que os outros (países) são melhores que ela. Aventureira e simpática, como o comprova a sua época áurea dos Descobrimentos e as óptimas relações de amizade que ainda hoje mantém com as suas ex-colónias, mas ao mesmo tempo insegura e desconfiada em relação ao que a vida lhe reserva, características essa que vão de encontro com o estudo de Hofstede (1997) (Anexo 1).

“Primeira constatação, talvez surpreendente: seria mulher. Uma mulher bonita, insegura, que gosta muito de agradar. Discreta, reservada, quase tímida, não fala alto, nem ri alto, mas é vista muitas vezes a sorrir. Atenta a todos os detalhes (como a mais observadora das mulheres), tem a feminina tendência para achar que nas outras tudo fica bem (o que vem de fora é bom = o que não sou eu é bom). Aventureira, gosta de viajar, conhecer coisas novas e dedica-lhes tanta atenção que rapidamente aprende e absorve as línguas que os outros falam, as cores que os outros preferem, os sabores que gostam, as músicas que ouvem...e vive em qualquer tempo, qualquer espaço e com qualquer povo como se sempre tivesse sido o seu.”

Fonte: Carvalho (2002, p.22)

A sua insegurança e, sobretudo, a falta de ambição, serão dois dos seus maiores defeitos, enquanto que a sua hospitalidade e o seu gosto pela vida, dois sentimentos fortemente latinos, serão as suas duas maiores virtudes. Porém, muitas vezes, estes entram em conflito com a sua necessidade de afirmação e de sacrifício, dificultando o cumprimento dos objectivos previamente definidos.

Ainda assim, a sua capacidade de improviso permite-lhe concretizar aquilo que à partida seria impossível, pelo menos, em tão curto espaço de tempo.

“Talvez não seja ambiciosa, porque gosta demasiado de viver bem: boa mesa, boa praia, tempo livre para sonhar, para “poetar” e até para o infinito prazer da melancolia, da saudade e do queixume. (...) Por enquanto, o seu gosto pela boa vida e uma infantil indulgência comprometem ainda a sua pontualidade e a sua disciplina organizativa. Mas a sua preguiça é uma forma de estar que transcende quando quer; se é preciso trabalhar, trabalha mais do que ninguém e espanta tudo e todos: a sua criatividade (fruto da sua atenção e disponibilidade para a diferença) leva-a a resultados surpreendentes em prazos que antes eram tidos por impossíveis.”

Fonte: Carvalho (2002, p.22)

Actualmente, a tendência é para querer mudar. Num mundo cada vez mais global em que a concorrência se faz sentir diariamente, o sentimento de colectivismo que a caracteriza (Hofstede, 1997) tende a esfumar-se ainda que somente na vida profissional, já que mantém fortes relações sociais, de inter ajuda e de amizade.

História diferente é a sua relação com o Estado e com a autoridade. A distância entre hierarquias, referida por Hofstede no mesmo estudo, e a desconfiança que mantém em relação às entidades públicas, derivada de vários anos de ditadura opressiva e de uma estrutura pública demasiado pesada, contribuem para que, por vezes, os seus interesses pessoais se sobreponham ao respeito pela autoridade.

“No entanto, para o bem e para o mal, está a mudar: quer cada vez mais coisas, está a ficar mais exigente...” (...) Enganar a autoridade, o Estado, uma entidade abstracta e poderosa é para ela quase um instinto, uma obrigação... enganar uma pessoa que se conhece, que está à nossa frente, de carne e osso, isso nunca! (seja o patrão, o padeiro ou a vizinha). É por isso fiável e dedicada no universo das relações concretas, mas civicamente pouco responsável, enquanto parte de um todo social maior.”

Fonte: Carvalho (2002, p.22)

O seu sentimento de hospitalidade e de protecção pelos necessitados é reconhecido internacionalmente, quer pelos turistas que visitam o país, quer nas suas acções em prol de causas humanitárias como ocorreu, por exemplo, em relação a Timor-Leste.

Contudo, tal como acontece com a maioria das mulheres, a inveja perante o sucesso alheio leva a que muitas vezes as novas iniciativas e as histórias de sucesso sejam reprimidas e desvalorizadas logo na origem.

“No seu melhor, é a primeira a ajudar quem cai na rua, quem está na “mó de baixo”, os humilhados e ofendidos da vida. Já com os ricos e bem sucedidos, a sua atitude nem sempre é assim. No seu pior, há uma invejinha insidiosa que contamina o seu apreço por qualquer êxito da criatura ao lado: “deve andar metido em negócios escuros, se fosse honesto não ia longe...”

Fonte: Carvalho (2002, p.22)

No fundo, teremos uma mulher com cerca de 40 anos que já ultrapassou diversas dificuldades na vida, mas que continua disposta a melhorar e a ultrapassar novos desafios. Apesar da sua formação média, adapta-se rapidamente às inovações tecnológicas com que se depara, mas mantém o seu lado feminino de maternidade e de emotividade, característicos de uma mãe de família que aguarda pacientemente que todos cheguem para mais um almoço de Domingo.

2. Como caracteriza a marca Portugal?

Sugere-se que a resposta seja dada com base no modelo dos três pilares da marca de Lencastre (2007). Seguindo a definição sugerida pelo autor a marca pode ser apresentada como um sinal ou conjunto de sinais de uma missão e respectivas acções de marketing oferecidas por uma pessoa física ou jurídica, visando obter uma imagem junto dos seus públicos e segmentos alvo, diferenciando-a da concorrência.

Fruto desta definição é possível distinguir três pilares essenciais para a existência da marca: o *identity mix* – que assegura a identidade jurídica da marca; o *marketing mix* – que unifica a missão da empresa e os benefícios que oferece; e o *public e image mix* – que se reflecte na forma como a marca é vista e pelas atitudes e comportamentos dos seus consumidores alvo. Porém, como se irá ver, tratando-se de uma marca país, a caracterização não será tão pronta como aconteceria caso se tratasse de uma marca produto.

Identity Mix

A primeira distinção entre as componentes de uma marca país e de uma marca produto verifica-se logo no elemento fundamental do seu *identity mix*, ou seja o nome da marca. O nome da marca país, não é resultado de um qualquer estudo ou gosto do seu gestor, mas sim de uma imposição, dado que não é possível escolhê-lo nem alterá-lo consoante o posicionamento que se quer transmitir, salvo excepções pontuais, como as ocorridas no Sri Lanka (ex-Ceilão), na República Democrática do Congo (ex-Zaire) ou no Suriname (ex-Guiana Holandesa).

Em relação ao logótipo utilizado, este já resulta de um trabalho de criação, enquadrado ou não com o posicionamento pretendido pelos gestores da marca. No caso português, o logótipo que serve para identificar a marca Portugal foi criado em 1992, para ser utilizado na promoção turística do país, sendo bem mais apropriado para servir esse sector do que propriamente os restantes.

Começando pelo elemento figurativo, este representa um boneco de braços abertos, sinónimo da hospitalidade do país, com a cabeça a representar o sol, de forma a identificar o país como caloroso, em termos de clima e das suas gentes, tendo por baixo o desenho de uma onda, evidenciando um país litoral, que faz do mar o seu recurso principal, quer em termos económicos, quer em termos históricos ou culturais. As cores utilizadas, estão de acordo com as utilizadas na bandeira nacional, apresentando aliás uma disposição semelhante, com o verde e o encarnado a vestir, cada um, metade do boneco e a bola amarela ao centro, tal como na bandeira. A utilização das cores da bandeira, ainda que demonstrem um certo apego e orgulho nacional, não potenciam a marca, pois tratam-se de cores pouco vivas e, de certa forma, tradicionais. Adicionalmente, é utilizada a cor azul, para representar a onda, mais uma vez ligando o país à sua tradição marítima.

Em termos do *lettering* utilizado, este é bastante formal, reforçando mais uma vez a ideia de tradicionalismo e de pouco dinamismo e criatividade. A marca Portugal não se aventura em termos do conceito de identidade alargada, não apresentando qualquer slogan, *jingle* ou personagem que a ela esteja associada. Este facto, reforça a convicção de se tratar de uma marca com pouco dinamismo e criatividade.

Desta forma o sinal utilizado, condiciona o processo de reposicionamento do país como um local de inovação, de criatividade e de design, interessando sobretudo ao sector do turismo, onde as características de hospitalidade, de tradição e de calor são mais valorizadas.

Deste modo, a criação de um logótipo mais actual que evidencie inovação e design do país, ao mesmo tempo que garanta as características de calor (humano e climatérico) e de herança histórica, seria uma solução a ponderar.

Marketing Mix

Sem dúvida que este é o pilar que mais alterações sofre na sua formulação em virtude de se tratar de uma marca país. Para além das óbvias transformações que nele decorrem, por se tratar de um país e não de um qualquer produto comercializável, o facto do seu

marketing mix não resultar de uma estratégia planeada, mas sim do encontro das vivências, da história e do trabalho desenvolvido por múltiplos agentes, ao longo de vários séculos, condiciona ainda mais, a caracterização deste pilar. Ainda assim, efectuando as devidas adaptações, tentaremos apresentá-lo da forma mais coerente e precisa possível.

As dificuldades começam logo na definição da missão, ou seja, do seu benefício fundamental. Actualmente, perante os diferentes interesses de cada sector e de cada instituição que promove a marca Portugal, é quase impossível encontrar um benefício consensual.

Considerando apenas a vertente institucional, até 1999, ano de lançamento do primeiro projecto Marca Portugal, a missão do país estava intimamente ligada à promoção do país como um destino turístico. Assim, o seu benefício central seria representado como um país hospitaleiro, simpático, tradicional e ameno. Com o início do projecto Marca Portugal, a tentativa do seu reposicionamento, visa alterar o benefício central para um país moderno que aposta no *design*, na inovação e na capacidade de improvisação e de adaptação dos seus recursos humanos.

A componente do *marketing mix* que mais variações sofre é o produto, pois não é possível posicionar a marca de acordo com o design, a qualidade ou a embalagem do produto, dado que o próprio produto é algo intangível e já de si difícil de definir.

Este posicionamento, no entanto, pode ser efectuado seguindo os elementos do *Place Branding* enunciados por Anholt (2002): o turismo, as exportações, a cultura, as políticas do governo, a atracção de investimento, as pessoas e os eventos que o país organiza.

- Começando pelo turismo, o produto pode ser caracterizado, como já vimos, pela sua hospitalidade e tradição, ainda que haja uma aposta no desenvolvimento de um turismo de qualidade superior, com especial destaque para o investimento em campos de golfe e no aparecimento de SPA's assim como, em novos nichos de mercado, como, por exemplo, o turismo de habitação ou o turismo rural;

- No que se refere às exportações, assumem cada vez maior preponderância sectores como os bens de equipamento, os componentes de automóvel, o vestuário e calçado e o equipamento informático, pelo que em termos de exportações temos um país tecnologicamente desenvolvido mas que ainda depende de alguns sectores mais tradicionais;
- Em termos de cultura, trata-se de um país aventureiro, com mais de 900 anos de história que estabeleceu relações de amizade e de proximidade cultural com países dos quatro cantos do Mundo (Brasil, China, Índia, Angola, etc.) e com uma vasta mescla cultural, em consequência dos diferentes povos que habitaram o seu território, desde os primórdios da Humanidade;
- Em relação às políticas do governo, o país pode ser caracterizado como um país liberal, solidário e tolerante que defende os direitos internacionais, fazendo parte de um dos maiores grupos político-económicos do Mundo, a União Europeia;
- Já em relação à atracção de investimento temos um país que cativa diferentes sectores de actividade, que vão desde a mais avançada tecnologia até aos sectores mais tradicionais, de mão-de-obra intensiva;
- Em termos de personalidades são vários os exemplos de pessoas marcantes tanto na História (Luís Vaz de Camões, Vasco da Gama ou Fernando Pessoa) como na actualidade (José Saramago, Siza Vieira, José Mourinho ou Luís Figo) demonstrando que se trata de um povo capaz e audaz. Já em termos de eventos, a Expo 98 e o Euro '04 são os dois marcos recentes da capacidade organizacional do país e dos seus habitantes, comprovando a capacidade do país em fazer tão bem ou melhor que os países mais desenvolvidos do Mundo.

Em termos de preço não é fácil, mais uma vez, caracterizar uma marca país. Porém, recorrendo ao nível de vida dos seus cidadãos e ao nível de preços praticados nos produtos e serviços nacionais, pode afirmar-se que os preços praticados em Portugal são, de modo geral, inferiores aos dos produtos e serviços dos países mais desenvolvidos da Europa Central, mas superiores aos praticados nos países menos desenvolvidos tanto da Europa como dos restantes continentes.

Em termos da promoção da Marca Portugal, dependendo do sector de actividade de que se está a falar, são utilizadas diferentes ferramentas de comunicação.

No que se refere à atracção de investimento estrangeiro, o trabalho efectuado cinge-se sobretudo às relações públicas e ao marketing directo. A organização de encontros e reuniões com os embaixadores dos países referenciados como potenciais investidores, é uma das formas mais usuais e produtivas para garantir o investimento directo estrangeiro. Noutro quadrante, a realização perante potenciais investidores, de apresentações sobre as potencialidades do país e dos seus recursos naturais e humanos, assim como, a exposição de projectos de negócio com elevada rentabilidade, são estratégias bastante próximas do marketing directo.

Em termos das exportações, a aposta centra-se sobretudo na publicidade e na presença em feiras internacionais, de forma a mostrar e valorizar os produtos nacionais. Em termos de publicidade, o principal objectivo passa por associar a marca Portugal a atributos diferenciadores como a qualidade, o design e a inovação. Para tal, são usados os mais diferentes meios, perante os mais variados públicos. É recorrente a utilização de cartazes, *outdoors*, *mupis*, álbuns, brochuras e, mais recentemente, do próprio site internacional do ICEP. Em termos de feiras, para além do trabalho de relações públicas realizado durante as mesmas, a decoração do stand assume uma função primordial na comunicação com os agentes económicos lá presentes.

No que se refere ao turismo, o trabalho de comunicação é muito similar ao efectuado para as exportações com recurso a publicidade e às feiras internacionais. Porém, assume maior relevância o papel de relações públicas no contacto com os operadores turísticos

estrangeiros, para além de serem utilizados outros meios de comunicação, como a rádio, a imprensa e a TV. Em relação aos atributos comunicados, existe uma certa falta de coerência, dado que a hospitalidade e a tradição, podem ser interpretados como antagónicos dos atributos de design e criatividade comunicados na promoção das exportações.

Dada a abrangência do conceito de *Place Branding* interessa agora introduzir os três novos elementos que, actualmente, são consideradas como parte integrante do marketing mix: o espaço físico, os processos e as pessoas.

Um país, em primeira instância, será representado pelo território que ocupa. No caso Português, a sua principal característica será a grande diversidade ambiental que é possível encontrar, especialmente se considerarmos a sua dimensão (cerca de 100.000km²). Assim, o país é composto por regiões tão distintas como o Algarve, onde se destacam as praias de areia branca e o clima ameno durante todo o ano e a Beira Alta, onde pontifica a Serra da Estrela e um clima mais severo, com a queda de neve nos meses de Inverno. Existem, igualmente, regiões mais planas e secas como o Alentejo e regiões mais acidentadas e verdes como o Minho.

Porém, não só da natureza é composto o espaço físico nacional. A existência de património cultural como a Torre dos Clérigos e a Ribeira no Porto, o Centro Histórico de Guimarães, o Bom Jesus em Braga, o Palácio da Pena em Sintra, o castelo de Óbidos, a Torre de Belém e o Mosteiro dos Jerónimos em Lisboa, assim como, de construções mais modernas como a Casa da Música, no Porto, o Parque nas Nações (Oceanário, Pavilhão de Portugal, Torre Vasco da Gama) e a Ponte Vasco da Gama, em Lisboa, tornam o país num harmonioso conjunto de História e Modernidade.

Interessa ainda destacar a qualidade e abundância das vias de comunicação, nomeadamente, a vasta rede de auto-estradas, a rede ferroviária e a localização estratégica (cobrindo todo o país) dos principais meios de comunicação internacionais, ou seja, os três aeroportos com escalas internacionais, Porto, Lisboa e Faro, e os portos marítimos de Leixões, Lisboa e Sines.

Outro elemento preponderante na caracterização de um país são as pessoas que o habitam, neste caso, o povo português. Os dados mais objectivos caracterizam-na como uma população que envelheceu consideravelmente nos últimos 40 anos (tal como aconteceu na generalidade dos países mais desenvolvidos), sendo este envelhecimento apenas esbatido pela crescente imigração que se tem vindo a verificar no país, sobretudo originária dos países do leste europeu (Ucrânia, Roménia) e do Brasil.

Todavia o dado mais relevante encontra-se no nível da formação da sua população, nível esse muito inferior à média europeia e à dos restantes países mais desenvolvidos, sendo inclusive, em alguns casos, inferior aos valores apresentados por países em vias de desenvolvimento, nomeadamente, países do leste europeu recentemente aceites como membros da União Europeia. Este dado é consubstanciado por uma baixa taxa de frequência no ensino universitário, e por uma situação, ainda mais gravosa, nas pós-graduações. Outro aspecto relevante é a elevada percentagem da população activa que inclusive, não chegou a completar o nono ano de escolaridade (nível definido actualmente por lei, como a escolaridade obrigatória).

Do ponto de vista mais subjectivo a população portuguesa é na generalidade vista como um povo afável e hospitaleiro mas um pouco inculto e tradicionalista, fama essa que resulta sobretudo do contacto a nível do sector do turismo.

Recentemente, a projecção mediática de personalidades como José Mourinho, Luís Figo, José Saramago ou Mariza, tem contribuído decisivamente para a projecção da imagem de um povo mais culto, mais capaz e mais audaz, mas que mantém o seu apego à pátria e ao seu país.

Os restantes componentes do marketing *mix*, nomeadamente a distribuição e os processos, apenas tangencialmente podem ser caracterizados, não se justificando a sua inclusão, pois ao referir as outras componentes já foram sendo apresentadas as suas principais características.

Public e image mix

Ao contrário do que acontece, por norma, nas marcas produto, nas quais o pilar da imagem resulta da uma emissão concertada, quer em termos de sinal, quer em termos de produto, no caso de marcas local essa imagem resulta de uma variedade de mensagens e de emissores que ultrapassa, em muito, a comunicação gerida pelos responsáveis da marca. Ainda assim, este pilar será porventura aquele cujas características menos se modificam por estarmos perante uma marca país, já que o processo associação de uma marca a benefícios e a sua valorização, quando comparada com as suas concorrentes, consubstancia-se num processo idêntico ao efectuado para as marcas produto.

A imagem de Portugal no estrangeiro, de uma forma geral, é a de um país afável, hospitaleiro e atractivo para as férias, com uma longa história e uma tradição marítima de vários séculos (Cardoso, 2002). Contudo, essa visão, associada à tradição, representa o país também como antiquado, pouco dinâmico, pouco sofisticado e pouco desenvolvido. Esta imagem, ainda que não afecte ou até beneficie alguns sectores (casos do azeite, do vinho e do turismo), prejudica transversalmente os sectores ligados à incorporação tecnológica e ao design (Cardoso, 2002).

No que se refere à imagem presente em diferentes mercados, como o Brasil e França, ela é ainda mais desfasada da realidade, em resultado da emigração portuguesa para esses países. Já noutros países europeus, como a Espanha, a Alemanha e o Reino Unido, a imagem de Portugal é menos desfasada do real, devido ao conhecimento que estes mercados têm do país actual, sobretudo através dos seus turistas e investidores (Cardoso, 2002).

Reforçando esta ideia, um estudo de Roland Berger (1995)⁷, revelava que os produtos de exportação mais populares entre os consumidores são o vinho e a cerâmica e que o perfil económico do país, é o de uma economia pouco industrializada, pouco dinâmica e com infra-estruturas pouco desenvolvidas.

⁷ Estudo realizado em 1995 pela Roland Berger & Partner, sobre a imagem de Portugal, dos seus produtos e marcas nos seguintes mercados: Espanha, França, Reino Unido, Alemanha, Bélgica, Holanda e Brasil (Anexo 2).

3. Quais os principais obstáculos com que se deparam os responsáveis pela gestão da marca Portugal?

De forma generalizada, o primeiro obstáculo com que a marca Portugal se depara é o desfasamento que existe entre a imagem que o país tem no exterior e a sua própria realidade, a de um país desenvolvido, com boas infra-estruturas de comunicação (vasta rede de auto-estradas e internet de banda larga, por exemplo) e empresariais (bons parques empresariais, medidas de desburocratização da actividade económica, etc.) que aposta no conhecimento, na inovação e nas novas tecnologias.

Um segundo obstáculo que decorre do desfasamento entre a imagem e a realidade, é a dificuldade que o país tem em se diferenciar dos demais. Ou seja, é necessário encontrar e trabalhar os aspectos diferenciadores que permitam ao país ser reconhecido como único pelo seu público-alvo.

Daqui decorre um outro obstáculo diz respeito ao valor e de posicionamento da marca Portugal, na mente dos seus principais destinatários. Recuperando o estudo apresentado no caso – avaliação da marca Portugal segundo o modelo BAV - podemos verificar que a marca Portugal encontra-se numa posição mediana, à excepção dos consumidores alemães que a avaliam como uma marca líder. Este posicionamento confirma que a marca tem algum potencial mas que precisa de intensificar o seu investimento em termos de diferenciação. Com isto ganhará maior vitalidade que lhe permitirá alcançar o patamar seguinte da cadeia de valor das marcas país, valorizando a sua imagem perante os seus destinatários.

Será ainda necessário referir como obstáculo, o sinal utilizado para identificar a marca Portugal. Recuperando o modelo de Aaker (1991) de avaliação da extensão de marcas a novos produtos, podemos concluir que a aplicação do mesmo logótipo, criado para servir o sector do turismo, aos restantes sectores de actividade, acabou por ter um efeito praticamente nulo ou, seguindo a nomenclatura do autor, um resultado Mau (*The Bad*). Isto porque os benefícios que a marca transporta, decorrentes da sua utilização no sector do turismo, acabam por ser irrelevantes aquando da sua extensão para os restantes

sectores, uma vez que os benefícios que esses novos sectores querem transmitir são, de certa forma, antagónicos aos benefícios que a marca representa actualmente.

De acordo com Papadopoulos (2004), países de pequena dimensão, ainda que desenvolvidos, como Portugal, deparam-se, com mais três outros obstáculos. Em primeiro lugar, a falta de recursos financeiros. Dada a sua pequena dimensão, a disponibilidade de capitais para investir em projectos, cujo retorno é dificilmente quantificável, dificulta ainda mais, a projecção do país à escala internacional, uma vez que muitos dos seus concorrentes directos são países de maior dimensão, com orçamentos bastante mais elevados.

Um segundo aspecto deve-se à reduzida presença que estes países têm no mercado mundial, em termos de notícias ou da importância dos seus produtos, ocupando um *share-of-mind* reduzido na mente dos compradores, turistas e investidores. Assim, para além da sua reduzida disponibilidade financeira para desenvolver campanhas de promoção da sua marca e dos seus produtos, os países de pequena dimensão são ainda prejudicados pela sua diminuta importância no contexto mundial. No caso português, a sua dificuldade em se diferenciar dos restantes concorrentes agrava ainda mais esta situação pois, para além do seu reduzido impacto na economia mundial, tem uma marca pouco distintiva.

O facto das suas vantagens competitivas serem tipicamente de alcance reduzido, limita-o a nichos de mercado, os quais requerem um *know-how* ainda mais especializado. A gestão de marcas país em si, já não é uma tarefa simples e directa mesmo quando se trata de marcas com elevado potencial e estatura. Tudo se torna mais difícil perante uma marca limitada a certos nichos de mercado, onde é necessário uma maior especialização e qualificação dos recursos humanos envolvidos nessa tarefa, representando um maior esforço financeiro, muitas vezes difícil de enquadrar em orçamentos limitados.

4. Um dos grandes desafios da marca Portugal é a alteração da imagem negativa que apresenta em muitos mercados. Quais as formas de corrigir essa imagem negativa?

Como vimos nas questões anteriores, um dos principais *handicaps* da marca Portugal é a sua associação a alguns atributos que lhe conferem uma imagem negativa, ainda que, em grande parte, essa imagem esteja desfasada da própria realidade.

Neste sentido interessa perceber quais as formas utilizadas para corrigir uma imagem negativa que acompanha uma marca país. De acordo com Kotler e Gertner (2004), existem três formas distintas de lidar com este problema:

- A primeira solução passa por ignorar por completo essa imagem negativa, na expectativa que ela desvaneça por si só. Porém, na sociedade contemporânea esta solução parece ser bastante arriscada, dado que os efeitos nefastos de tal situação podem perdurar por bastante tempo, condicionando todo o trabalho futuro realizado em defesa dessa marca.
- Uma segunda hipótese, consiste na transformação dos elementos negativos em algo positivo, através do reposicionamento da marca país ou utilizando essas mesmas características únicas como factores diferenciadores. Segundo os mesmos autores exemplo disso são: o Festival do Mosquito realizado em Clute, no Texas, para o qual, apesar das elevadíssimas temperaturas que se fazem sentir, são atraídas milhares de pessoas para ver e participar na “caça ao mosquito” e num concurso de beleza; as cidades de Jukkasjarvi na Suécia e de Duchnesnay no Canadá que, durante os meses de Inverno, constroem hotéis no gelo que albergam mais de 100 pessoas cada um; e, as ilhas das Caraíbas, que nos meses de Verão, com temperaturas proibitivas para muitos turistas, são promovidas como a época do ano em que as praias estão mais desertas e em que os preços das viagens e da estadia são mais acessíveis;

- A terceira alternativa passa por adicionar características positivas, utilizando ferramentas de comunicação e de promoção. Com esta estratégia, o objectivo não passa por ignorar os aspectos negativos, mas sim por promover e comunicar novos atributos que irão transmitir uma imagem positiva e, desejavelmente, anular ou minorar a imagem negativa existente. Em suma é necessário alterar a realidade (anulando os aspectos negativos e desenvolvendo os aspectos positivos) e depois fazer com que essa nova realidade seja reconhecida pelo público.

No que se refere ao caso Português, até meados da década de noventa a estratégia desenvolvida (ou a falta dela) consistia em ignorar os aspectos negativos que acompanhavam a marca Portugal, na expectativa que o desenvolvimento que o país atravessava fosse suficiente para que a percepção dos consumidores estrangeiros se modificasse. Com o desenvolvimento da estratégia de promoção da marca Portugal, iniciada em 1999, a opção assumida pela gestão passou pela associação da marca a novos atributos, tais como o design e a inovação, tentando transmitir uma imagem positiva que removesse a imagem de pouca qualidade e pouca diferenciação a que estavam associados os produtos portugueses.

Em relação à alteração da imagem de uma marca, é oportuno referir que a sua associação a novos atributos não pode ser efectuada de forma inconsciente. De acordo com Kotler e Gertner (2002), é necessário ter presente seis características fundamentais, de forma a garantir a eficiência da nova imagem:

- Ser válida, ou seja estar de acordo com a realidade;
- Ser credível, para além de ser real, tem de ser aceite como tal pelo seu público-alvo;
- Ser simples, reduzindo-se a poucas imagens de forma a facilitar o processo de associação por parte dos consumidores;
- Ser apelativa, deve sugerir o porquê das pessoas quererem viver, investir, trabalhar, ou visitar um dado local;
- Ser distintiva, diferenciando esse país de outros locais com uma oferta similar;

Mais recentemente, tem havido uma aposta em transformar alguns aspectos negativos em qualidades distintivas, nomeadamente no que se refere à dificuldade do povo português em seguir as regras e as normas estipuladas.

Assim, essa característica tem sido aproveitada para promover a capacidade de improvisação dos portugueses, capacitando-os assim, para resolver situações inesperadas ou urgentes que não poderiam ser solucionadas se fossem seguidos os procedimentos instituídos.

Contudo, é necessário ter sempre presente que a criação de uma imagem poderosa é apenas um dos vários componentes de uma estratégia integrada de marketing, sendo, tão ou mais importante, a sua articulação com as demais ferramentas utilizadas.

5. Como avalia o desenvolvimento da marca Portugal no passado recente?

Utilizando os dois modelos de desenvolvimento de marcas país apresentados no Capítulo 2 é possível sintetizar as principais lacunas no modelo português.

Em relação ao modelo proposto por Endzina e Luneval (2004), composto por nove etapas (Visão Inicial, Grupos de Trabalho, Pesquisas, Ideia Central, Visualização, Teste, Plano de Execução, Implementação e Avaliação), as principais lacunas registam-se a partir da formulação da Ideia Central. Ou seja, não parece claro que exista realmente uma Ideia Central, a partir da qual é desenvolvida toda a gestão ou se coexistem várias estratégias consoante as agendas internas de cada entidade ou organismo.

No que se refere à Visualização, parece ser um dado aceite por todos que o logótipo de Portugal é adequado apenas à promoção do país como destino turístico, objectivo pelo qual foi criado em 1992, não favorecendo os outros sectores de actividade que pretendem ver a marca associada a um país inovador, dinâmico e distinto.

No que se refere ao Plano de Execução, também não se tem cumprido da melhor forma esta etapa, já que não existe um responsável único pela gestão da marca, o que facilita as constantes reformulações do plano de actividades, consoante se tem optado por estratégias tipo *top-down*, caso dos projectos Marca Portugal e Portugal Marca ou estratégias tipo *bottom-up* como foi o caso do projecto Marcas Portuguesas.

Por fim, a etapa de Avaliação, não tem igualmente sido cumprida, já que uma das lacunas comuns a todos os projectos desenvolvidos em Portugal, é a inexistência de um programa de monitorização das campanhas que permita avaliar o seu impacto nos diferentes mercados alvo.

Por sua vez, seguindo o modelo apresentado por Lodge (2002), a principal lacuna encontra-se ao nível da definição de um responsável pela gestão e promoção da marca.

Em relação às três etapas propostas por este autor – recolha de dados e opiniões; definição do capital da marca país e implementação da estratégia – parece que o trabalho desenvolvido tem respondido às exigências. Porém, no que se refere à definição dos atributos a que é associada a marca Portugal, estes parecem corresponder mais a uma aspiração daquilo que o país pretende representar do que propriamente à realidade actual, correndo o risco de prejudicar a marca, se não se vier a atingir esses atributos.

Existem, assim, quatro questões fundamentais que se destacam na problemática da gestão da marca Portugal:

- A dificuldade em garantir a coerência das campanhas desenvolvidas pelas diferentes entidades responsáveis pela promoção da marca.
- A falta de consistência nos planos de acção e comunicação desenvolvidos em virtude das constantes alterações governamentais.
- A falta de um responsável único.
- A dificuldade em medir o impacto das campanhas realizadas.

De acordo com Wanjiru (2006), a coerência da imagem transmitida é essencial, assim como a sua consistência, nos diferentes meios utilizados. Para além disso, o envolvimento dos cidadãos permite que a mesma imagem seja percebida pelos cidadãos estrangeiros que interajam com os domésticos. Assim, a não uniformização das estratégias delineadas por cada uma das três principais entidades responsáveis pela promoção de Portugal, o ICEP, a API e o ITP, tem prejudicado a marca Portugal.

Como foi possível aferir durante o trabalho de investigação, existe uma lacuna de comunicação entre as diferentes entidades, as quais acabam por funcionar autonomamente, seguindo a sua própria agenda. Recentemente, tem vindo a registar-se um maior esforço de cooperação entre as instituições de forma a delinear uma estratégia e uma abordagem única. Porém, ainda que operacionalmente esteja em curso uma aproximação entre as diferentes entidades, parece que existe um longo caminho a percorrer até que a marca Portugal seja promovida de forma coerente e uniforme por todos os sectores.

O segundo ponto diz respeito à falta de consistência nos planos de acção e comunicação. A este respeito Gilmore (2002) refere que o investimento no desenvolvimento de uma marca país trará com certeza benefícios a nível do turismo e do investimento estrangeiro obtido; contudo deverá ser suportado por um governo competente, por políticas convincentes e por projectos que criem valor para o país.

Com as constantes mudanças no governo e, principalmente, no ministério da economia, têm ocorrido diferentes interpretações sobre o caminho a seguir, o que resulta em constantes oscilações e redireccionamentos nos planos de acção e de comunicação. Na prática não existe um projecto de longo prazo. A comprová-lo está o facto de, desde 1999, já terem sido desenvolvidos três projectos distintos. Em 1999, o projecto Marca Portugal, que apostava numa estratégia de *top-down*, em que a promoção da marca Portugal iria potenciar as marcas e os produtos nacionais. Em 2002, é introduzido o projecto Marcas Portuguesas que enfatizava uma estratégia de *bottom-up*, em que as marcas nacionais com maior prestígio internacional deveriam funcionar como alavancas da marca Portugal. E, em 2005, foi introduzido o projecto Portugal Marca que conjuga as duas filosofias. Assim, juntamente com o projecto (O)Use – Marcas Portuguesas, é lançada a campanha *Portugality* que tenta promover a Marca Portugal recorrendo aos seus produtos, às suas personalidades mais mediáticas e às características culturais e empresariais dos seus cidadãos.

A terceira questão diz respeito à ausência de um responsável único que responda perante a promoção e gestão da Marca Portugal. Ainda que tecnicamente, o ICEP tenha sido o organismo mais ligado ao projecto (e responsável em 1999 pelo seu nascimento), politicamente, este tem sido tutelado pelo ministério da economia. Mas não existe uma clara definição do responsável e da estrutura hierárquica que o sustente. Desta forma, a designação de um responsável único pela promoção da marca país que concentrasse todas as decisões relativamente à mensagem a comunicar, tentando desenvolver uma imagem uniforme que favorecesse da melhor forma o país como um todo, e não um determinado sector ou empresa, garantiria segundo Allan (2004) a consistência do projecto.

No caso Português essa pessoa de elevado reconhecimento nacional e internacional deveria ser apadrinhada pelo Primeiro-Ministro e pelo Presidente da República, sendo este último, o garante da autonomia do projecto face ao poder governamental.

Por fim, a gestão da marca Portugal carece de um sistema contínuo que permita monitorizar as acções realizadas de forma a aferir a sua eficiência e eficácia. Segundo Anholt (2002), este é um dos principais factores que tem contribuído para a dificuldade em promover marcas país. Apostar, por exemplo, na promoção da cultura ou na organização de eventos internacionais que obrigam a avultados investimentos, não vai provocar um retorno imediato através do incremento das receitas de turismo ou exportações, já que estas podem, muito bem, ser influenciadas pelos mais variados factores. Desta forma, torna-se difícil justificar os elevados montantes investidos, ainda que estes se considerem imprescindíveis.

Referências bibliográficas

Aaker, D. (1991), *Managing Brand Equity*, New York: The Free Press.

Allan, M. (2004), “Leadership – Key to the Brand of Place”, paper presented at the Spirit in Business, Forum 2004, Great Leaders Good Leaders.

Anholt, S. (2002), “Foreword”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-6. pp. 229-239.

Anholt, S. (2005), “Editorial – Some important distinctions in place branding”, *Place Branding*, Vol. 1, 2. pp. 116-121.

Anholt, S. e Hildreth, J. (2005), “Let freedom and cash registers ring: America as a brand”, in (Eds) “Brand America: The Mother of All Brands”, Cyan Books, London.

Arvidson, A. (2006), “Brand value”, *Journal of Brand Management*, Vol. 13, 3. pp. 188-192.

Berács, J., Clifton, R., Davidson, H., Johnston, Y., Lodge, C., Melissen, J., Morgan, N., Pant, D. R., Porritt, J. e Wastberg, O., (2006), “Opinion Pieces: ‘How has place branding developed during the year that *Place Branding* has been in publication?’”, *Place Branding*, Vol. 2, 1. pp. 6-17.

Boehrer, J. e Linsky, M. (1990), “Teaching with cases: learning to question” *New directions for Teaching and Learning*, 42, pp. 41-57. New York: Linsky, Marty editor.

Bonoma, T. e Kosnik, T. (1989), “Learning by the Case Method in Marketing”, *Harvard Business School Publishing*, July 13, 9-590-008.

Boyce, A., King, V. e Harris, B. (1993), “*The case study approach for pedagogists*”, Paper presented at the Annual Meeting of the American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance. Washington DC, March 24-28.

Cardoso, S. (2002), “A imagem que os outros têm de nós”, *InFormar*, Ano 2 nº 3, Abril 2002 pp. 55-56

Carvalho, T. (2002), “Portugal, retrato impressionista”, *Informar*, Ano 2 nº 3, Abril 2002 pp. 22

Corey, R. (1996), “The Uses of Cases in Management education”, *Harvard Business School Publishing*, September 23, 9-376-240.

de Chernatony, L. (2001), “The Diverse Interpretations of ‘Brand’”, *The Marketing Review*, 1, pp 283-301.

Demo, P. (1989), *Metodologias científicas em ciências sociais*, São Paulo: Atlas.

Duncan, J., Ginter, P. e Swayne, L. (2000), in appendices of Rosenthal, D. and Brown, L. (eds.), *Cases in Strategic Marketing*, New Jersey, Prentice-Hall.

Easton, G. (1992), *Learning from Case Studies*, 2nd Edition, New York: Prentice Hall.

Endzina, I. e Luneval L. (2004), “Student’s Corner – Development of a national branding strategy: The case of Latvia”, *Place Branding*, Vol. 1, 1. pp. 94-105.

Erm, T. e Arengu, M. (2003), “Development of a national brand: The case of the Estonian brand project”, Working paper, Stockholm Scholl of Economics de Riga, Letónia.

Erskine, J.A. (1996), “Teaching with cases”, Handout at the case writing workshop, 13th WACRA International Conference, Warsaw School of Economics.

Estrela, A. (1999), *O Tempo e o Lugar das Ciências da Educação*, Portugal: Colecção Educação da Biblioteca Digital.

Freire, R. J. (2006), “‘Other tourists’: A critical factor for a geo-brand-building process”, *Place Branding*, Vol. 2, 1. pp. 68-83.

Gillham, B. (2000), *Case Study Research Methods*, London: Continuum.

Gilmore, F. (2002), “A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-5. pp. 281-293.

Gnoth, J. (2002), “Leveraging export brands through a tourism destination brand”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-5. pp. 262-280.

Guba, E. e Lincoln, Y. (1994), Competing Paradigms in Qualitative Research, in Dezin, N. e Lincoln, Y. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage.

Hall, D. (2002), “Brand development, tourism and national identity: The re-imaging of former Yugoslavia”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-5. pp. 323-334.

Harling, K. e Akridge, J. (1998), “Using the Case Method of Teaching”, *Agribusiness*, Vol. 14, nº1, pp. 1-14.

Hofstede, G. (1997), “Culturas e Organizações”, *Exame Executive Digest*, nº34, pp. 32-40.

Johansson, J. K. (2005), “The new ‘Brand America’”, *Place Branding*, Vol. 1, 2. pp. 155-163.

Keller, K. L. (1993), “Conceptualisation, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol. 57 (January), pp. 1-22.

Kotler, P. (1991), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th edition, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. (1999), *Principles of Marketing* (2nd European ed.), London: Prentice Hall Europe.

Kotler, P. e Gertner, D. (2002), “Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-5. pp. 249-261.

Kotler, P. e Gertner, D. (2004), “How can a place correct a negative image?”, *Place Branding*, Vol. 1, 1. pp. 50-57.

Kotler, P., Nebenzahl, I., Lebedenko, V., Rainisto, S., Gertner, D., Cliftom, R., Vam Ham, P., Kalnins, O., Morgan, N., Supphellen, M., Norrman, K. E., Gnoth, J., Melissen, J., Wason, G., Pant, D. R., Hall, D. O'Donovan, D., Johanston, Y., Lodge, C., Berács, J. e Aaker, D.(2004), “Where is place branding heading?”, *Place Branding*, Vol. 1, 1. pp. 12-35.

Lencastre, P. (2007), Cap.1 – A Marca: O Sinal, A Missão e a Imagem, in *O Livro da Marca*, Lencastre, P. - Coordenação (Eds), Lisboa: Dom Quixote, pp. 23-71.

Lodge, C. (2002), “Success and failure: The brand stories of two countries”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-5. pp. 372-384.

McQueen, R. J. (1995), *Case Method Teaching in Strategic Management: Using and Creating New Zealand Case Recourses*, Proceedings of the 3rd Annual Zealand Strategic Management Educators Conference, University of Waikato Hamilton, p. 185-191.

Merseth, K. (1997), *Cases in educational administration*, New Jersey: Allyn & Bacon.

Morgan, N., Pritchard, A. e Piggott, R. (2002), “New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-5. pp. 335-354.

Olins, W. (1991), “The Power of Corporate Identity”, *World Executive's Digest*, October, pp. 16-25.

Olins, W. (2002), “Branding the nation – the historical context”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-5. pp. 241-248.

Papadopoulos, N. (2004), “Place branding: Evolution, meaning and implications”, *Place Branding*, Vol. 1, 1. pp. 36-49.

Papadopoulos, N. e Heslop, L. (2002), “Country equity and country branding: Problems and prospects”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-5. pp. 294-314.

Rodrigues, M. F. e Mendes, J. A. (1999) *História da Indústria Portuguesa – da idade média aos nossos dias*, Mem Martins: Publicações Europa-América.

Silva, G. (1992), *Métodos e Técnicas Pedagógicas*, Lisboa: Companhia Nacional de Serviços S. A. CNS.

Sinclair, S. (2004), “A brand valuation methodology for nations”, *Place Branding*, Vol. 1, 1. pp. 74-79.

Wang, J. (2006), “Localising public diplomacy: The role of sub-national actors in nation branding”, *Place Branding*, Vol. 2, 1. pp. 32-42.

Wanjiru, E. (2006), “Student's Corner - Branding African countries: A prospect for the future”, *Place Branding*, Vol. 2, 1. pp. 84-95.

Anexos

Anexo 1 – Estudo de Hofstede

O estudo incide sobre atitudes e valores relacionados com o trabalho nas diferentes culturas nacionais e reflectidos nas respectivas estruturas organizacionais. É baseado em 5 dimensões comparáveis:

Distância Hierárquica, que traduz o grau de estratificação e a forma de gerir as desigualdades e as relações de dependência.

Individualismo/Colectivismo, sendo o individualismo característico de sociedades em que os laços entre os indivíduos são pouco firmes e o colectivismo quando as pessoas são integradas em grupos muito coesos.

Controlo da Incerteza, que mede o nível de inquietude dos habitantes face a situações desconhecidas.

Feminilidade/Masculinidade, sendo masculinas as sociedades em que os papéis sociais são nitidamente diferenciados: o homem, forte e interessado no sucesso empresarial e a mulher, mais terna e preocupada com a qualidade de vida; são femininas as sociedades onde os papéis sociais dos sexos se sobrepõem e onde as formas de decisão procuram negociação e consenso.

Dinamismo Confuciano, que diferencia entre a orientação a longo prazo e a de curto prazo.

VALORES DAS CINCO DIMENSÕES DAS CULTURAS NACIONAIS					
País	Distância hierárquica	Individualismo	Masculinidade	Controlo de incerteza	Dinamismo Confuciano
África do Sul	49	65	63	49	-
África Ocidental	77	20	46	54	16
África Oriental	64	27	41	52	25
Alemanha	35	67	66	65	31
Argentina	49	46	56	86	-
Austrália	36	90	61	51	31
Áustria	11	55	79	70	-
Bélgica	65	75	54	94	-
Brasil	69	38	49	76	65
Canadá	39	80	52	48	23
Chile	63	23	28	86	-
Colômbia	67	13	64	80	-
Coreia do Sul	60	18	39	85	75
Costa Rica	35	15	21	86	-
Dinamarca	18	74	16	23	-
El Salvador	66	19	40	94	-
Equador	78	8	63	67	-
Espanha	57	51	42	86	-
Estados Unidos	40	91	62	46	29

Filipinas	94	32	64	44	19
Finlândia	33	63	26	59	-
França	68	71	43	86	-
Grã-Bretanha	35	89	66	35	25
Grécia	60	35	57	112	-
Guatemala	95	6	37	101	-
Hong-Kong	68	25	57	29	96
Índia	77	48	56	40	61
Indonésia	78	14	46	48	-
Irão	58	41	43	59	-
Irlanda	28	70	68	35	-
Israel	13	54	47	81	-
Itália	50	76	70	75	-
Jamaica	45	39	68	13	-
Japão	54	46	95	92	80
Malásia	104	26	50	36	-
México	81	30	69	82	-
Países Árabes	80	38	52	68	-
Noruega	31	69	8	50	-
Nova Zelândia	22	79	58	49	30
Países Baixos	38	80	14	53	44
Panamá	95	11	44	86	-
Paquistão	55	14	50	70	0
Peru	64	16	42	87	-
Portugal	63	27	31	104	-
Singapura	74	20	48	8	48
Suécia	31	71	5	29	33
Suíça	34	68	70	58	-
Tailândia	64	20	34	64	56
Taiwan	58	17	45	69	87
Turquia	66	37	45	85	-
Uruguai	61	36	38	100	-
Venezuela	81	12	73	76	-

Fonte: Exame Executive Digest, nº 34, 1997

Anexo 2 - Quadro resumo do Estudo da Roland Berger, 1995

Apresenta-se aqui o resumo do estudo realizado, em 1995, pela Roland Berger & Partner, sobre a imagem de Portugal, dos seus produtos e marcas nos seguintes mercados: Espanha, França, Reino Unido, Alemanha, Bélgica, Holanda e Brasil.

QUADRO RESUMO DOS 7 MERCADOS

Imagem de Portugal	
Consumidores	É um país: Atractivo para férias Afável Hospitaleiro Com tradição marítima
Agentes económicos + Líderes de opinião	Tem: Economia pouco industrializada Economia pouco dinâmica Infra-estruturas pouco desenvolvidas
Imagem dos produtos portugueses	
Consumidores	Falta de conhecimento generalizado sobre produtos portugueses Imagem de que os produtos não competem com os de países como EUA, DE, RU e França Qualidade destacada no vinho, vinho do Porto e cerâmicas Preço atractivo nalguns produtos
Agentes económicos + Líderes de opinião	Falta de Marketing Insuficiente adaptação aos mercados
Sectores mais competitivos	Vinhos, cerâmicas e têxtil lar
Principais Concorrentes	Espanha, Grécia, Europa de Leste
Marcas	
Consumidores e Agentes económicos + Líderes de opinião	Fracos conhecimentos de marcas Notoriedade apenas nos vinhos e vinho do Porto

Fonte: ICEP

Anexo 3 – Agenda das entrevistas realizadas

Entrevista Eng. Mendes Ribeiro – Membro do projecto API desde a sua criação

Questões abertas:

- Como é o quotidiano (definição de prioridades, de rumo a seguir, quem é o impulsionador, etc.) da API.
- Como é relação com as restantes instituições, especialmente com o ICEP.
 - Os objectivos são distintos (cada uma defende os seus interesses?)
- Aspectos positivos e aspectos a melhorar

Questões específicas:

- Como avalia o trabalho desenvolvido, nos últimos 5/10 anos, em termos de marca Portugal?
- Considera que a imagem de Portugal evoluiu favoravelmente nesse período? Qual o contributo do ICEP, IAPMEI, API, Ministério da Economia e ITP nessa evolução.
- O que pode ser feito para melhorar o posicionamento da marca Portugal?
- Existe um plano de longo prazo?

Entrevista Dr. Antas Teles – Acumulou no passado funções de Vice-Presidente no Conselho de Administração do ICEP Portugal e Vogal do Conselho de Administração do IAPMEI

Questões abertas:

- Como está organizado hierarquicamente e operacionalmente a gestão da marca Portugal.
- Como é o quotidiano (definição de prioridades, de rumo a seguir, etc.) no IAPMEI, como é relação com as restantes instituições, especialmente com o ICEP.
 - Os objectivos são distintos (cada uma defende os seus interesses?)
- Aspectos positivos e aspectos a melhorar.

Questões específicas:

- A gestão da marca é efectuada da forma mais eficiente?
- Está adequada com a nossa realidade?
- Existe um plano de longo prazo?
- Existe um responsável máximo que responda pela Gestão da Marca?
- Como avalia o trabalho desenvolvido, nos últimos 5/10 anos?
- Considera que a imagem de Portugal evoluiu favoravelmente nesse período? Qual o contributo do ICEP, IAPMEI, API, Ministério da Economia e ITP para essa evolução.
- Qual o impacto das constantes alterações nos governos?
- O que pode ser feito para melhorar o posicionamento da marca Portugal?

Entrevista Dr.^a Teresa Carvalho – Directora da Unidade de Comunicação e Marketing do ICEP Portugal

Questões abertas:

- Instituições envolvidas na gestão da marca Portugal: responsabilidades de cada uma.
- Gestão da Marca: estrutura hierárquica e relação entre as diferentes instituições – ICEP, IAPMEI, API, Ministério da Economia e ITP
- Campanhas de promoção da marca Portugal desenvolvidas desde 1999 – com maior enfoque nas mais recentes e nas três áreas chave: Turismo, Exportação e atracção de IDE.
 - Objectivos,
 - Desenvolvimento das ideias a transmitir,
 - *Mix* de comunicação utilizado – obter se possível imagens, vídeos, cartazes, etc.
- Como é medido o impacto das campanhas desenvolvidas?
- Aspectos positivos e aspectos a melhorar.
- Próximas acções: plano de longo prazo?

Questões específicas:

- Qual a imagem do país em termos internacionais. Essa imagem varia consoante os mercados
 - Empresários, turistas ou consumidores (de exportações) em geral?
 - Diferentes zonas geográficas (Europa, África, Ásia, América do Norte e América do Sul)?
- Qualidade da comunicação entre as instituições
- Impacto da Expo 98 e do Euro 04 na marca Portugal
- Relação com o sector privado (empresas, operadores turísticos, etc.)
- Adequação dos atributos mencionados nas campanhas (*joy, lifestyle, innovation, people, design, care*) à realidade Portuguesa e às pretensões dos empresários nacionais.