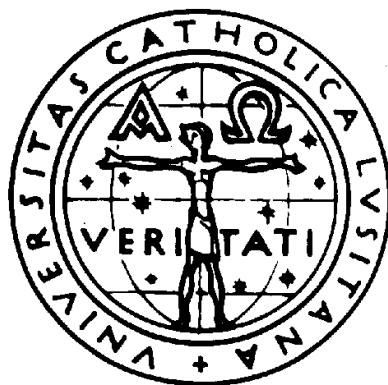


**UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
A MARCA PORTUGAL – PREMISSAS PARA A CONSTRUÇÃO DA
MARCA-PAÍS PORTUGAL**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de mestre em Ciências da Comunicação – Variante de Media e Jornalismo
Por

Angélique Inês Da Teresa

Faculdade de Ciências Humanas
Setembro, 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA
A MARCA PORTUGAL – PREMISSAS PARA A CONSTRUÇÃO DA
MARCA-PAÍS PORTUGAL

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do
grau de mestre em Ciências da Comunicação – Variante de Media e Jornalismo
Por

Angélique Inês Da Teresa
Sob orientação do Professor Doutor Fernando Ilharco

Faculdade de Ciências Humanas
Setembro, 2014

Resumo

A globalização da economia mundial tem contribuído para uma maior dependência e interacção entre os países, que cada vez mais se esforçam por diferenciar e comunicar as suas vantagens competitivas.

Neste contexto, o conceito de marca que funciona como um “selo de garantia” e paralelamente, favorece o conhecimento dos produtos que representa, tem evoluído e tem vindo a ser aplicado aos países: o conceito de marca-país.

Alguns países definem estratégias para criar marcas que alavanquem a imagem nacional de modo a promover a economia através das exportações, do turismo e da captação de investimento estrangeiro. Em suma, a marca-país procura criar a percepção de um valor acrescentado alargado a vários sectores da economia, que acabam por estar directamente ou indirectamente interligados entre si.

Neste trabalho, pretendo demonstrar a complexidade e a multidisciplinaridade existentes numa marca, nomeadamente numa marca-país, seja ela criada de forma intencional ou não. Procuo demonstrar vários casos concretos de países europeus e extra-europeus de várias dimensões, para além de me debruçar mais detalhadamente sobre o caso português. Pelas questões que esta análise levanta, desejo contribuir para a identificação das premissas que uma marca-país deve incorporar, nomeadamente a marca Portugal.

Palavras-chave: Marca, Marca-país, Portugal, Vantagem Competitiva, Comunicação.

Abstract

The globalised world economy has fuelled a higher level of dependency and interaction among countries in their ever increasing endeavours to achieve differentiation and communicate their competitive advantages.

Pursuant to the above, the “brand” concept operates as a warranty seal while improving knowledge of the products it represents. The concept has evolved and has been applied to countries in the form of a country-brand concept.

Several countries have defined brand definition strategies to leverage their national image and achieve economic growth through exports and tourism and attract foreign investment. In short, country-brands endeavour to create a perception of enhanced added value for several economic sectors, which are eventually directly or indirectly interconnected.

My objective is to demonstrate the complexity and multidisciplinary nature of country-brands, whether or not they have been intentionally created.

I shall provide examples of several specific cases of European and non EU countries of various sizes, in addition to providing greater detail on the case of Portugal. My aims, regarding the issues raised in this analysis are to help identify the premises that a country-brand, and, in this case the Portugal brand, should incorporate.

Keywords: Brand, Country-brand, Portugal, Competitive Advantage, Communication.

Para que a Michelle e o Lucas possam viver num Portugal melhor.

Agradecimentos

No decorrer desta investigação deparei-me com a dificuldade em abordar uma temática recente e considerada por muitos como polémica, inútil ou impossível de realizar, mas como “tudo parece impossível até estar concluído” avancei com a pesquisa e com a elaboração desta tese.

Começo por agradecer a todos os que me enviaram informação, documentos, sugestões e críticas. Agradeço aos entrevistados que aceitaram receber-me, para além de todos os outros, que por indisponibilidade de agenda, prontamente me enviaram as suas respostas por escrito.

Agradeço ao meu orientador, o Professor Doutor Fernando Ilharco, que aceitou fazer parte deste projecto e que me incentivou a dar o meu melhor, principalmente na “recta final” e ao meu amigo Fernando Costa pelo seu contributo na abordagem gráfica que apresento neste trabalho.

Agradeço à minha família que sempre me apoiou durante esta investigação, com especial destaque para a minha musa inspiradora: a minha mãe, que sempre me ensinou a ter orgulho nas minhas raízes. Por último quero agradecer muito particularmente ao meu objecto de estudo: Portugal, por me brindar diariamente e de forma tão humilde, com todo o seu esplendor.

ÍNDICE GERAL

| | |
|---|----|
| Índice de Figuras | 7 |
| Lista de Siglas, Abreviaturas e Acrónimos | 8 |
| Índice de Anexos | 10 |
| Introdução | 11 |
| | |
| Capítulo 1: A Marca | 12 |
| 1.1. Definição de conceito..... | 12 |
| 1.2. A sua evolução..... | 14 |
| 1.3. A interdisciplinaridade na construção de uma marca..... | 17 |
| 1.4. O valor da marca..... | 21 |
| 1.5. A globalização das marcas..... | 23 |
| 1.6. Conclusão..... | 26 |
| | |
| Capítulo 2: A Marca-País | 28 |
| 2.1. Definição de conceito..... | 28 |
| 2.2. A sua evolução..... | 33 |
| 2.3. A interdisciplinaridade na construção de uma marca-país..... | 35 |
| 2.4. A identidade da marca vs a identidade do país..... | 38 |
| 2.5. A vantagem competitiva das Nações..... | 41 |
| 2.6. O <i>Country-of-Origin effect</i> | 43 |
| 2.7. Conclusão..... | 46 |
| | |
| Capítulo 3: Estudos de caso de Marcas-Países | 49 |
| 3.1. As marcas-países intencionais..... | 49 |
| 3.1.1. Espanha..... | 49 |
| 3.1.2. Nova Zelândia..... | 55 |
| 3.2. As marcas-países não intencionais..... | 58 |
| 3.2.1. Reino Unido..... | 60 |

| | |
|---|------------|
| 3.2.2. Japão..... | 64 |
| 3.3. Conclusão..... | 69 |
| Capítulo 4: A Marca-Portugal..... | 71 |
| 4.1. O Perfil de Portugal..... | 71 |
| 4.2. As iniciativas da Marca-Portugal..... | 75 |
| 4.3. As vantagens competitivas de Portugal..... | 77 |
| 4.4. Conclusão..... | 80 |
| Capítulo 5: As Percepções sobre a Marca-Portugal..... | 83 |
| 5.1. O Método de investigação..... | 83 |
| 5.2. As entrevistas presenciais..... | 86 |
| 5.3. As entrevistas não presenciais..... | 100 |
| 5.4. Conclusões..... | 105 |
| Capítulo 6: A Criação de uma Marca-País..... | 107 |
| 6.1. Premissas base para a construção de uma marca-país | 107 |
| 6.2. Premissas base para a Marca-Portugal..... | 108 |
| 6.3. Conclusão..... | 113 |
| Bibliografia..... | 118 |
| Anexos..... | 124 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| <i>Fig. 1</i> – A marca no centro da organização..... | 16 |
| <i>Fig. 2</i> – Factores influenciadores das marcas..... | 18 |
| <i>Fig. 3</i> – A pirâmide do comportamento do consumidor..... | 20 |
| <i>Fig. 4</i> – O hexágono da marca-país..... | 31 |
| <i>Fig. 5</i> – A evolução da marca-país..... | 37 |
| <i>Fig. 6</i> – Quadro-resumo de marcadores de identidade..... | 40 |
| <i>Fig. 7</i> – Logotipo da campanha espanhola de promoção do país..... | 51 |
| <i>Fig. 8</i> – Quadro de classificação comparativo de 2008/2009 do <i>Nation Brands Index</i> | 54 |
| <i>Fig. 9</i> – Logotipo da campanha neozelandesa de promoção do país..... | 57 |
| <i>Fig. 10</i> – Capa da revista Newsweek de 04 de Novembro de 1996..... | 61 |
| <i>Fig. 11</i> – Imagens da campanha <i>GREAT</i> | 63 |
| <i>Fig. 12</i> – Imagem do logotipo <i>Cool Japan</i> | 67 |
| <i>Fig. 13</i> – Possível reinterpretação do escudo para logotipo de uma marca-país abrangente para Portugal..... | 116 |

LISTA DE SIGLAS, ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

| | |
|----------|--|
| AICEP | Agência para o Investimento e Comércio Externo |
| AMA | Associação Americana de Marketing |
| ASEAN | <i>Association of Southeast Asian Nations</i> – Associação de Nações do Sudeste Asiático |
| BA | <i>British Airways</i> |
| BBC | <i>British Broadcasting Corporation</i> – Corporação Britânica de Radiodifusão |
| BT | <i>British Telecom</i> |
| CIA | <i>Central Intelligence Agency</i> – “Agência de Serviços Secretos Norte-Americanos” |
| COO | <i>Country-of-Origin Effect</i> – Efeito do País de Origem |
| CPLP | Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa |
| EDP | Energias de Portugal |
| EY | Ernst & Young |
| IAPMEI | Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas |
| ICEX | Instituto Espanhol de Comércio Exterior |
| ICEP | Instituto do Comércio Externo de Portugal |
| IHMI | Instituto de Harmonização no Mercado Interno |
| INE | Instituto Nacional de Estatística |
| INPI | Instituto Nacional da Propriedade Industrial |
| ITP | Instituto do Turismo de Portugal |
| JETRO | <i>Japan External Trade Organization</i> – Organização Japonesa para o Comércio Externo |
| LBOSF | <i>Leading Brands of Spain Forum</i> – Fórum das Marcas Líderes de Espanha |
| MERCOSUL | Mercado Comum do Sul |
| NAFTA | <i>North American Free Trade Agreement</i> – Tratado Norte-Americano de Comércio Livre |
| NATO | <i>North Atlantic Treaty Organization</i> |
| OCDE | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico |
| OMPI | Organização Mundial de Propriedade Intelectual |
| ONU | Organização das Nações Unidas |
| OTAN | Organização do Tratado do Atlântico Norte |
| PALOP | Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PIIGS | Portugal, Itália, Irlanda, Grécia e Espanha (<i>Spain</i>) |

| | |
|------|---|
| SWOT | <i>Strenghts</i> (Forças), <i>Weakness</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças) |
| TAP | Transportes Aéreos de Portugal |
| TNZ | Turismo Neozelandês (departamento) |
| TP | Turismo de Portugal |
| WIPO | <i>World Intellectual Property Organization</i> |

INDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO A: Objectivos e Alcance da Estratégia de Comunicação da Marca Japão..... | 124 |
| ANEXO B: CD de Sessões de Trabalho Portugal Marca – Reposicionar um País..... | 127 |
| ANEXO C: Quadro resumo do Estudo “A Arca do Imaginário” | 128 |
| ANEXO D: Questões colocadas nas entrevistas..... | 129 |
| ANEXO E: Transcrição de Entrevistas que não foram presenciais..... | 130 |
| ANEXO F: CD com Gravação das Entrevistas presenciais e telefónicas..... | 140 |

Introdução

“[...] nation branding is not, as its detractors claim, cultural commodification; it is quite the opposite, in that nation branding aspires to allow cultural diversity to flourish and to enable all nations, regardless of size or power, to compete effectively on the global stage.”

Keith Dinnie – Professor na Universidade Temple de Tokyo in Nation Branding

Neste trabalho, constituído por seis capítulos, pretendo aprofundar o estudo sobre a temática das Marcas-Países, que através de diferentes estratégias procuram promover as suas economias pelas exportações, pelo turismo e pela captação de investimento estrangeiro. A complexidade e a multidisciplinaridade deste tema incentivaram-me a procurar identificar as premissas que uma marca-país deve incorporar, nomeadamente a Marca Portugal.

Existem inúmeros artigos e investigações feitas sobre vários países, alguns dos quais referenciados por diversos académicos como casos de sucesso e outros como fracassos, no entanto as referências à marca-país Portugal são difusas e muitas vezes consideradas por diversas personalidades que estudam esta temática, como sendo “exercícios de campanhas que têm determinado objectivo que vai ao encontro de resolver um problema de reconhecida falta de identidade e identificação nacional (Meios & Publicidade, 2008)”, ou então, “a palavra Portugal é um activo negativo para Portugal (*ibid.*)” Para além disso, dado o contexto de crise económico-financeira em que Portugal se encontra, este trabalho procura contribuir para uma análise construtiva sobre uma temática que julgo não ter o devido enfoque científico no nosso país. De modo a esclarecer e a prevenir a eventual estranheza que a associação da palavra marca, quando associada a um país, pode causar, é importante salvaguardar que a marca de um país deve reflectir o que de melhor existe, sem criar falsas realidades (Anholt, 2010; Gilmore, 2002), por isso, ao estudar esta temática, o que se pretende é identificar as premissas que devem estar na base de uma estratégia coordenada de comunicação para fazer face a um mundo cada vez mais globalizado (Anholt, 2010:12).

Actualmente a internacionalização das economias nacionais constituem um factor imperativo para o desenvolvimento nacional. Para além disso, “aumenta a celeridade com que se produzem as mudanças, de maneira que se torna necessário vencer improbabilidades

cada vez maiores a partir do que já existe numa sucessão progressivamente rápida, com o que tal superação aparece como mais improvável por razões de tempo e acaba por seleccionar as vias mais rápidas (Luhmann, 2006: 50)” a marca tem um papel preponderante como facilitador do processo comunicativo. Posto isto, o primeiro capítulo, desta tese, é exclusivamente dedicado à definição e evolução do conceito de marca, a sua interdisciplinaridade, o seu valor e por último o seu papel num cenário globalizado. Esta investigação que é constituída por seis blocos faz no seu segundo capítulo a fusão entre a marca e o país e esclarece as várias características que constituem este tema. No capítulo 3º, casos concretos de países europeus e de outros continentes são expostos, enquanto que no 4º capítulo, a especificidade das iniciativas tomadas para promover internacionalmente Portugal, para além das vantagens competitivas nacionais são apresentadas. No 5º capítulo são dadas as conhecer as percepções, sobre Portugal, de vários agentes que foram criteriosamente seleccionados e posteriormente entrevistados.

O último capítulo é dedicado às premissas que deverão estar na base da construção de uma marca-país, em concreto as que dizem respeito à Marca Portugal e que pretende responder à pergunta de partida da minha investigação: “Quais as premissas que devem estar na base de uma marca-país? E na marca-país Portugal?” Esta tese pretende responder a estas questões, para posteriormente criar uma “estratégia unificadora e que funcione como um dinamizador de progresso, tanto internamente como externamente” (Anholt, 2010: 12). Este contributo tem como objectivo o de auxiliar o Governo português a reflectir sobre uma linha de comunicação coesa que possa reflectir ao mundo a autenticidade, a complexidade, a riqueza e a diversidade do povo, das paisagens, da história, da herança, dos produtos e recursos (*ibid.*: 3) que caracterizam o nosso país, para que possa reforçar a sua reputação e evitar que se torne numa mera marca com conotações negativas ou alvo de preconceitos errados ou prejudiciais.

Capítulo 1: A Marca

1.1. Definição de conceito

Para perceber melhor o conceito de marca-país e a complexidade desta temática é fundamental começar por definir o conceito de marca em si. O desenvolvimento e a profissionalização da disciplina do marketing, tem colocado o conceito de marca no centro de todas as estratégias de comunicação e várias têm sido as definições em torno deste conceito. A marca que vem do verbo marcar, tem como princípio base isso mesmo, nos

primórdios possibilitava a identificação de bens, animais e escravos, actualmente, a marca tem como premissa marcar um produto, conferindo-lhe relevância e destacando-o da concorrência face ao consumidor final, “a marca diferencia produtos e serviços que têm atributos e até benefícios semelhantes” (Davis, 2002: 4). A Associação Americana de Marketing (AMA) define a marca como sendo um nome, símbolo, *design* ou a combinação de todos estes elementos, que permitem identificar os bens ou serviços de um determinado vendedor ou grupo de vendedores, com o intuito de se diferenciar da sua concorrência. Ou seja, as marcas funcionam como elementos identificadores e diferenciadores de um produto ou serviço, representam uma promessa de valor e são criadas com o intuito de fomentar o consumo, em detrimento de outras suas concorrentes. Funcionam como um contrato de garantia e qualidade junto do consumidor (Davis, 2002), diminuindo o risco de escolha por parte deste, numa economia que é cada vez mais globalizada e que disponibiliza um painel cada mais diversificado de oferta, ou seja, “a marca traduz-se em confiança e segurança [...] a marca simplifica. Ajuda os consumidores a afunilarem as escolhas, face às inúmeras escolhas disponíveis” (Davis, 2002:4).

Há, no entanto, outras definições mais abrangentes e que revelam a complexidade e a interdisciplinaridade que cada vez mais fazem parte dos processos de construção de uma marca. Autores como Lynch e de Chernatony (2004) definem a marca como sendo um *cluster* com valores funcionais e emocionais que, possibilitam uma relação única entre o vendedor e o comprador, enquanto que Kotler e Gertner defendem que “as marcas incitam crenças, emoções e estimulam comportamentos [...] têm um valor social e emocional que provocam o desejo” (2002: 249-250).

Para a autora Melissa Aronczyk (2008) determinar a essência da marca é talvez a etapa mais complexa, porque segundo a autora, a mais-valia de uma marca é determinada segundo quatro princípios identificadores: standardização (para ser de mais fácil comercialização), a diferença (ser diferente dos concorrentes num ambiente concorrencial), a racionalidade (definida pela estratégia do negócio, para gerar retorno) e a emotividade (permite criar uma relação de lealdade com os consumidores).

A marca é uma construção usada pelos profissionais do marketing para agrupar de forma coesa, uma série de informação sobre um produto ou serviço o que por sua vez, facilita a memorização dessa mesma marca junto das pessoas (Pecotich & Ward, 2007). A marca procura disciplinar as inúmeras características que estão inerentes a um serviço ou produto,

ou seja, “procura reduzir aquilo que, numa multiplicidade, faz com que esta seja muito mais manejável que uma unidade” (Foucault, 1999:181).

“Num universo em que existe cada vez mais informação e cada vez menos sentido” (Baudrillard, 1991: 103), tem havido uma tendência crescente em marcar algo que se quer diferenciar da concorrência, porque “a marca acrescenta credibilidade, facilita a memorização, ajuda na comunicação e possibilita criar a base de vantagens competitivas sustentáveis” (Aaker, 2004:143). Este tema ganha particular relevância quando observamos um cada vez maior número de países que estabelecem estratégias para criar uma marca-país com o mesmo objectivo diferenciador e unificador, de modo a facilitar a comunicação e a valorizar as vantagens competitivas que as instituições envolvidas nestes processos pretendem ver destacadas. Este tema será analisado detalhadamente no capítulo II.

1.2. A sua evolução

A importância do conceito de marca e a proliferação das próprias marcas surgem na primeira metade do século XX, a par do desenvolvimento da disciplina do marketing e do surgimento dos mercados massificados, impulsionados pela Revolução Industrial. Em Portugal esse desenvolvimento deu-se sobretudo a partir dos anos 50.

Com a evolução da disciplina de marketing, existem várias correntes que tentam definir o conceito de marca. Na década de 80, a visão idealista, ou clássica tem como oposição a visão realista (Grassi, 1999). A corrente idealista defende que a marca apesar de ser uma extensão do produto (Aaker, 1996) é distinta deste, por ser uma construção teórica verdadeiramente unificadora e que vai para além das características do que se está a comercializar. Por outro lado, a corrente realista, defendida por diversos autores como Grassi (1999) ou Davis (2002), defende que a marca se encontra fortemente caracterizada pelos produtos que procura identificar, dos quais é totalmente dependente, mas é também uma referência complexa *per si*.

Da dualidade destas correntes, o conceito de marca ganharia novo fôlego, quando na década de 80 a comunidade financeira alertou para o facto de que havia um valor monetário associado às marcas – o valor da marca – mais desenvolvido no ponto 1.4. Paralelamente, grandes grupos económicos foram consolidando a sua presença nos mercados e ganhando relevo através do seu portfólio de marcas, nomeadamente a Procter & Gamble, a Nestlé, a Unilever, a L’Oréal, a Danone, entre outros (Lendrevie, Lindon, Dionísio, Rodrigues,

1996), posto isto, as marcas tornaram-se uma presença contínua no nosso dia-a-dia. A incontestável presença das marcas fica demonstrada com a consulta do relatório de 2012 disponibilizado no *site* do *World Intellectual Property Organization* (WIPO) - Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) - onde se verifica que no ano de 2010 houve 5.588.000 pedidos de registos de marcas comerciais, o que representa um acréscimo de 7,8% face a 2009. Tendo em conta a realidade portuguesa e segundo o anuário Estatístico do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), em 2011 entraram naquele instituto 19151 pedidos de registos de marcas por Via Nacional¹, o que representou uma diminuição de 7,2% face ao ano anterior, que pode ser justificado pelas actuais dificuldades económicas sentidas em Portugal. Relativamente às vias exteriores de registo, a via comunitária², em 2011, aumentou 12% em relação ao ano anterior. A via internacional³ registou um crescimento de 17,2% % no número de pedidos com origem nacional.

A evolução tem mostrado não só uma ampliação da presença das marcas, mas também uma intensificação das economias em marcas, onde o crescimento de pedidos para marcas comunitárias tem superado o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) europeu desde meados da década de 90 (INPI, 2011). Pela primeira vez em 2009, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) integrou na sua paleta de indicadores, um indicador sobre as marcas (INPI, 2011), o que vem corroborar a crescente importância do papel das marcas na nossa sociedade. O TMview, a plataforma *on-line* de dados dos 27 Estados-membros da União Europeia e que agrega a informação disponibilizada pelo Instituto de Harmonização no Mercado Interno (IHMI) - a autoridade oficial responsável pelos processos relativos às marcas comunitárias – e a OMPI, cobre um universo de cerca de 8,5 milhões de marcas registadas.

O conceito de marca tem evoluído e ganho cada vez maior relevância, não só pela sua proliferação, (demonstrado pela quantidade de marcas registadas), mas em parte também, devido às novas tendências que condicionam os hábitos de consumo, como por exemplo, o forte incremento da internet, a globalização, a responsabilidade social, a ecologia, entre outros (Solomon, Bomossy, Askegaard, Hogg, 2006). A par desta tendência, existe também

¹ Quando se pede a protecção de uma marca no INPI através da via nacional, o registo que é atribuído dá ao seu titular um monopólio exclusivo, de âmbito territorial circunscrito ao território nacional.

² A marca registada por via comunitária passa a estar protegida em todos os Estados-Membros da Comunidade Europeia, de forma indivisível.

³ A protecção por via internacional está ao abrigo do Acordo de Madrid em que o depositante deve estar domiciliado ou estabelecido num país que subscreva o Acordo de Madrid. Estes processos são geridos pela Organização Mundial de Propriedade Intelectual. Através de um registo único é possível registar uma qualquer marca em múltiplos países aderentes ao Acordo de Madrid.

a própria necessidade de diferenciação que um qualquer produto ou serviço procura alcançar num mercado cada vez mais aberto e onde a facilidade em obter informação, tem democratizado cada vez mais a acessibilidade a tudo o que é comunicado. Actualmente, as marcas são muito diversas, constituídas por diferentes simbologias, diferentes abrangências geográficas, preços, entre outras características, mas assumem um papel cada vez mais relevante não só pelo que são efectivamente, mas também pelo que representam (Olins, 2007). A evolução mudou o paradigma da marca que deixou de estar apenas sob a responsabilidade do departamento de marketing que tinha como principal função comunicar a marca, de modo a vender melhor os seus produtos e serviços, para passar a estar no centro das estratégias empresariais, como mostra a figura seguinte, apresentada pela autora Fiona Gilmore, no seu artigo publicado pelo *Brand Management Journal*.



Fig. 1 – A marca no centro da organização – Modelo apresentado pela autora Fiona Gilmore (2002:285).

A mudança de paradigma, reforça a interdisciplinaridade que envolve a marca que “funciona como um guia estratégico para os processos de gestão e actua também como um agente motivador e força condutora do esforço de todos os seus colaboradores, sejam eles do departamento de pesquisa e desenvolvimento, marketing, financeiro ou comercial” (Gilmore, 2002:285).

A marca ultrapassou o seu papel de mero marcador e permite que se estabeleça uma relação com o consumidor, o que não é possível alcançar com um serviço (Davis, 2002), perdura no tempo, para lá do próprio acto de consumo, o que justifica a centralização da marca, demonstrada pelo esquema anterior.

1.3. A interdisciplinaridade na construção de uma marca

Na era da globalização, caracterizada por uma forte «convergência tecnológica» que “altera não só o relacionamento entre tecnologias, indústrias, mercados, géneros e audiências” (Jenkins *apud* Adams & Jansson, 2012:303) a forma de comunicação alterou-se porque há uma maior interligação entre tudo o que nos rodeia. Segundo Wally Olins, a construção da “marca – *branding* – é uma actividade que agrega simultaneamente recursos de marketing, design, comunicação e comportamentais/recursos humanos” (2008:21), numa actividade «muito complexa» (Olins, 2007:172).

O processo construtivo de uma marca que procura traduzir os múltiplos atributos de um produto ou serviço, procurando simplificar a mensagem, independentemente do local onde se encontra, acaba por ser cada vez mais sustentado em diversas disciplinas. A interdisciplinaridade na construção de uma marca é tal, como a comunicação em si, ou seja é um processo selectivo dos acontecimentos. Segundo Niklas Luhmann (2006: 44):

O processo de evolução sociocultural como a transformação e ampliação das possibilidades de estabelecer uma comunicação com possibilidade de estabelecer uma comunicação com probabilidade de êxito [...] um processo selectivo que determina que tipos de sistemas sociais são viáveis e o que terá de excluir-se devido à sua improbabilidade.

A marca que junta os critérios de um produto ou serviço, com “probabilidade” de sucesso é um processo vivo que se adapta às novas tendências e a todos os factores que possam influenciar o seu *status quo*, como por exemplo, os mercados em questão, o tipo de consumidor, a concorrência, entre outros. Os autores Keller e Lehmann (2006) defendem que para além de tudo o que envolve o ciclo de compra de um objecto, e que por si só já incorpora uma série de factores como a produção, acções de marketing-mix⁴, as crenças e atitudes do consumidor, o processo de compra que gera lucro e consequentemente valor de marca, existem inúmeros outros agentes com quem a marca estabelece contacto. Acrescentam que “a marca é fortemente influenciada pelos concorrentes, governo, grupos de interesse ou até comportamentos dos próprios empregados ou a identidade e comportamentos dos diversos consumidores da marca” (2006: 752). A marca encontra-se rodeada por uma série de factores à sua volta e deixa-se influenciar por todos eles, a esta interacção combinada o autor Sicco Van Gelder intitula de ambiente da marca que é

⁴ A Associação Americana de Marketing define o marketing-mix como sendo o processo de planeamento e execução da concepção, preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços que geram trocas e satisfazem objectivos individuais e organizacionais. O marketing-mix, tradicionalmente conjuga a inter-relação de quatro grandes princípios, os 4 P's: *Product* – produto, *Price* – preço, *Place* – local e *Promotion* – promoção. Alguns autores referem que existem mais 3P's que se juntam aos quatro anteriormente referidos. Estes novos P's são o *Packaging*- Embalagem (aspecto exterior do produto e que impacta visualmente o consumidor); *Positioning* – Posicionamento do objecto que se quer transaccionar e finalmente *People* – Pessoas, podem elas ser internas à empresa ou externas (consumidores).

constituído por um lado, pelo planeamento estratégico da construção da própria marca e por outro, pelos “condicionamentos organizacionais, forças concorrentes, estruturas do mercado, factores culturais, as motivações do consumidor e o enfoque dos *media* que funcionam como filtros da forma como a marca é experimentada pelos consumidores” (2003:11). Esta envolvência de factores, esquematizada pela figura 1, mostra a diversidade de factores que devem ser tidos em conta, pelos profissionais da área aquando a construção de uma marca.

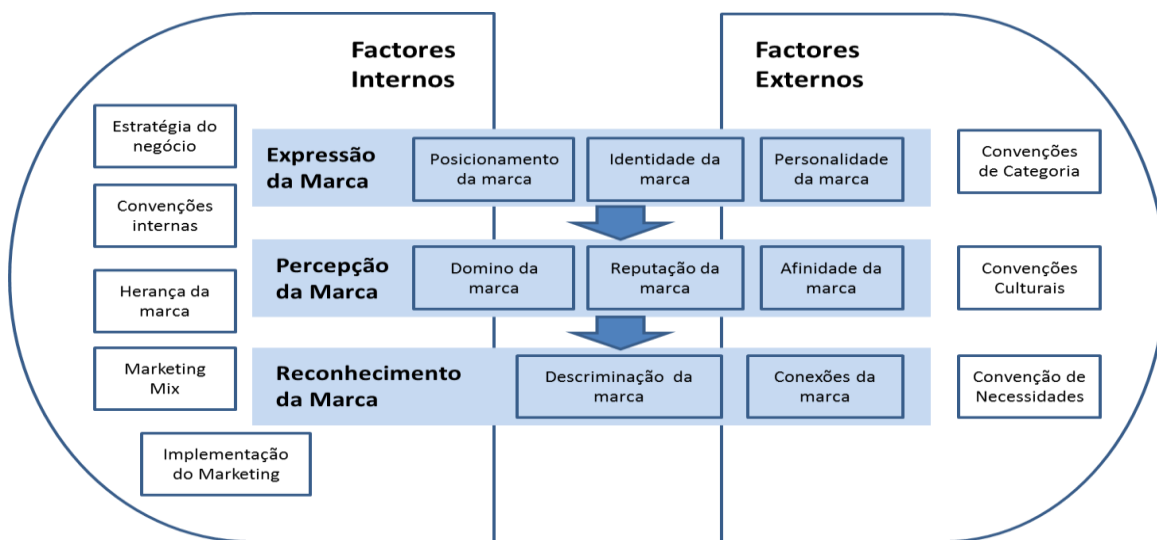


Fig. 2 – Factores influenciadores das marcas – O modelo do ambiente da marca do autor Sicco Van Gelder (2003:11).

No que diz respeito aos factores externos, o autor Sicco Van Gelder refere-se a 3 convenções, a convenção de categoria, a convenção cultural e a convenção de necessidades. A de categoria é tripartida em três segmentos: o de representação que consiste na publicidade, embalagem, nome e logotipo da marca; o de *media*, onde se inclui a forma como a mensagem da marca é entregue; e por último, a experiência que o produto/serviço confere, onde o autor inclui também o preço. A convenção cultural inclui crenças religiosas, crenças sobre um destino ou país (preconceito), índices de confiança de consumo⁵, costumes, rituais, hábitos, condutas, símbolos, ícones, personalidades, cores, linguagem, entre outros elementos. Por último, a convenção de necessidades que se traduz pelas necessidades de consumo de cada indivíduo, nomeadamente as necessidades psicológicas, de segurança, as necessidades sociais, de auto-estima, de aprendizagem, de

⁵ O indicador de confiança do consumidor é um indicador económico que traduz a perspectiva de consumo. Segundo os últimos dados divulgados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) em Portugal, actualmente face ao clima de austeridade e à contínua crise que se vive, principalmente na Europa, tem havido uma contracção no indicador de confiança dos Consumidores nos meses de Setembro e Outubro de 2012. Esta diminuição resulta dos “contributos negativos de todas as componentes, com destaque para as perspectivas sobre a evolução da situação económica do país e da situação financeira do agregado familiar”. Para mais informações consultar: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=133292908&DESTAQUES_modo=2&xlang=pt

autoconfiança e de valorização pessoal, tanto a nível estético como a um nível mais altruísta. O autor acrescenta ainda que “em muitas sociedades o negócio das marcas é visto pelos consumidores como estando integrado no contexto das convenções culturais” (2003:66) que não são mais do que um sistema de valores partilhados por uma determinada sociedade e que influencia a forma como os seus membros pensam e interagem entre si e com outros (Gelder, 2003).

A marca deve reflectir a configuração do negócio que identifica (Tilley, 1999) e deve reflectir o ambiente em que se encontra envolvida. Todos estes factores influenciam a marca, sendo que “alguns factores afectam mais umas marcas que outras e alguns tipos de marca são mais sensíveis a determinados acontecimentos que a outros⁶. O efeito também varia consoante os mercados em causa e os diferentes segmentos de consumidores” (Gelder, 2003:11). Basta haver alterações num factor para que o equilíbrio existente no processo de construção de uma marca se altere e tenha de ser readaptado. Esta preocupação é permanente na época em que vivemos, com a actual interligação dos meios, que obrigam a uma nova forma de comunicar:

Os negócios/relações/transacções na internet passam a ser pensadas à escala global procurando satisfazer inúmeros segmentos geográficos. O novo contexto social que apresenta uma população cibernética cada vez mais alargada no campo das faixas etárias, famílias monoparentais (11% da média europeia); casais sem filhos (29% média europeia) entre outras características exigem a definição de um novo padrão de comunicação (Cândido, 2012: 138).

Em última instância, são os “consumidores que decidem se uma determinada marca é merecedora do seu tempo e dinheiro” (Gelder, 2003:8), por isso o comportamento do consumidor, que constitui a terceira das convenções apontadas pelo autor Sicco Van Gelder (Convenção das Necessidades incluída nos Factores Externos), é um elemento central na construção de uma marca, porque é com o consumidor que a marca procura estabelecer uma relação, para ter sucesso. Se o consumidor não a compra será a sua falência. O comportamento humano, que já havia sido estratificado pelo psicólogo Abraham Maslow na hierarquia das necessidades humanas⁷, já é por si só um elemento influenciado por inúmeras perspectivas e disciplinas, bem patente ao longo dos seus cinco níveis. Para além

⁶ A queda abrupta da marca BP no ranking da Interbrand, após o acidente ambiental nos Estados Unidos da América é disso prova. Um inquérito global levado a cabo pela Ernst & Young em 2011 demonstra que na maioria dos países inquiridos (13 países) a percepção que os consumidores têm das marcas fornecedoras de energia é de que são empresas frias, distantes; no melhor dos casos tradicionais e no pior dos casos hostis; devido ao acréscimo dos preços que praticam e pelas atitudes irresponsáveis com o ambiente (Interbrand, 2012): <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/2012/sector-overviews/the-time-of-tough-choices-is-upon-us.aspx>

⁷ A hierarquia das necessidades humanas proposta pelo psicólogo Abraham Maslow, dividia-se em cinco níveis. A base era constituída por necessidades básicas e puramente fisiológicas, seguida de necessidades de segurança. Num terceiro nível teríamos necessidades sociais, seguidas por necessidades de auto-estima e no vértice teríamos as necessidades de realização pessoal.

de Maslow, Solomon e os outros autores da obra “*Consumer Behaviour, a European Perspective*” (2006) construíram uma pirâmide⁸ que apesar de ter sido construída tendo por base o comportamento dos consumidores europeus, representando uma realidade fundamentalmente ocidentalizada, demonstra como uma das componentes que constitui a construção de uma marca pode ser tão multidisciplinar, por si só, independentemente da perspectiva geográfica ou cultural. Os criadores desta pirâmide, apresentada na figura que se segue, defendem que desde a antropologia cultural, na base da pirâmide onde se situa o consumidor que actua em sociedade, até à psicologia experimental, no vértice onde se situa o consumidor a título individual, são necessárias várias disciplinas para estudar o comportamento daqueles que são responsáveis por escolher uma marca.

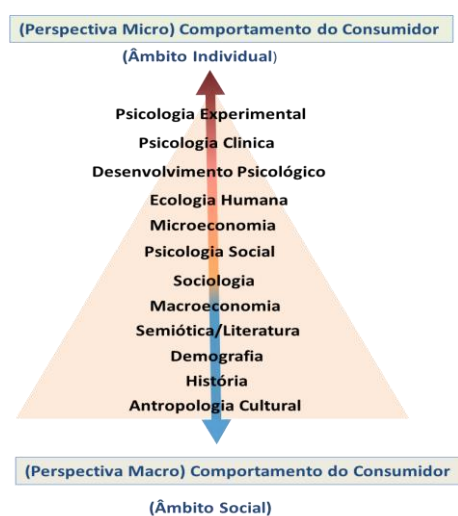


Fig. 3 – A pirâmide do comportamento do consumidor da obra “*Consumer Behaviour, a European perspective*” (Solomon *et al.*, 2006:24)

Com uma abrangência tão vasta e sendo a marca um elemento tão agregador, é crítico que os profissionais que trabalham esta temática tenham de recorrer a outras disciplinas para sustentar a marca, de modo a que perdure no tempo, para além de criar valor, porque “[...] nenhum meio tem sentido ou existe isoladamente, mas apenas em constante interacção com outros meios” (Mcluhan, 2008:39). Segundo a autora Fiona Gilmore, “quando

⁸ Segundo os autores os campos que se encontram junto ao topo da pirâmide concentram os aspectos individuais que caracterizam o comportamento de um consumidor. Os campos que se encontram junto à base da pirâmide correspondem a actividades agregadas e vividas em sociedade, partilhadas por membros de uma determinada cultura. Relativamente às disciplinas e começando pela base temos: Antropologia Cultural que estuda as crenças e práticas de uma determinada sociedade face a um produto ou serviço; a História estuda o papel de um produto nas mudanças históricas de uma sociedade; a Demografia que tem em conta as características de uma população e que influencia o papel de uma determinada marca; a Semiótica e a Literatura, em que a comunicação verbal e visual é o objecto de estudo; a Macroeconomia que analisa o posicionamento de um produto no mercado; a Sociologia que analisa o papel de um produto/serviço junto de instituições sociais e entre classes sociais; a Psicologia Social que estuda a influência de um produto junto do comportamento de um consumidor, como membro de um grupo social; a Microeconomia e Ecologia Humana que avaliam a alocação de recursos feita por um individuo ou família; a Psicologia Clínica que avalia os ajustamentos psicológicos face ao produto ou marca em causa e por último a Psicologia Experimental que estuda as percepções, ensinamentos e memórias adquiridas.

correctamente definida, a marca representa os valores e a ideologia de uma organização” (2002:285), por isso é importante que esteja no centro de uma estratégia, para ser suficientemente interdisciplinar e para que possa absorver o que a rodeia.

A interdisciplinaridade na construção de uma marca é ainda mais notória e pertinente, quando o conceito de marca já extrapolou a sua abrangência mais comum (produto e serviço), procurando agora identificar uma realidade tão diversa como a de um país:

[...] as teorias de marketing têm uma aplicação vasta. O marketing já não é só aplicável apenas num contexto empresarial, mas tem aplicações na política, educação, serviços públicos, serviços sociais, religião e no marketing das nações, onde o *place marketing* – marketing de destinos - é um conceito em prática em diversos locais e é também objecto de estudo” (Heather & Kubacki, 2007: 305).

1.4. O valor da marca

Para poder avaliar e quantificar o valor de uma marca, é igualmente necessário recorrer a vários indicadores que reforçam a interdisciplinaridade deste tema e, como referido anteriormente, foi a comunidade financeira que na década de 80, ao reestruturar empresas verificou que havia um valor monetário associado às marcas, que criam valor tanto para o consumidor, como para a empresa produtora do bem ou serviço a transaccionar. Este conceito ficou definido como “valor da marca ou capital da marca”. Existem duas perspectivas diferentes de analisar o conceito do valor da marca, a perspectiva financeira que procura quantificar o valor associado a uma marca; e a perspectiva do ponto de vista do consumidor, em que a marca é analisada através da sua notoriedade, qualidade, prestígio, entre outras características (Dinnie, 2008a). No entanto, estas duas visões acabam por estar interligadas, porque naturalmente uma marca com um valor de marca elevado tende a ser preferida e escolhida pelo consumidor no momento da compra, o que traz retorno financeiro para o detentor dessa marca e por isso inevitavelmente, esta dualidade de realidades acaba por se traduzir em valor acrescentado tanto para os consumidores, como para os seus investidores (Kotler & Getner, 2002). Outros autores defendem que o valor da marca pode ser analisado de três pontos de vista: o ponto de vista do consumidor (quem se deixa envolver pelos atributos da marca e em última instância a compra); o da empresa ou produtor (o valor adicional conseguido pela marca ao contrário de outros produtos ou serviços sem marca, como por exemplo os produtos de “marca branca”) e por último, do ponto de vista financeiro (em que a marca é encarada como um activo que pode ser transaccionado no mercado à semelhança, por exemplo de um imóvel e gerar rendimentos) (Keller & Lehmann, 2006).

O valor da marca não é um dado adquirido, nem é estanque, “mudanças nos gostos e preferências dos consumidores, o surgimento de novos concorrentes, ou novas tecnologias, ou qualquer outra evolução no contexto da estratégia de marketing pode afectar o valor de uma marca” (Keller, 2003:651), por isso tem havido uma maior preocupação em monitorizar este indicador, por parte dos profissionais que estudam este tema.

Existem inúmeros casos concretos que exemplificam os valores monetários que podem estar associados a marcas com e sem notoriedade, o que demonstra as proporções que o valor da marca pode atingir:

A Perrier foi vendida à Nestlé por mais de 450 milhões de contos. A Nestlé vendeu depois, a marca Oasis, que fazia parte do portfólio da Perrier, por 35 milhões de contos. A cedência incluía apenas os direitos de utilização desta marca, que não possui notoriedade internacional (Lendrevie *et al.*,1996: 470).

Em suma, a marca pode acrescentar ou retirar valor aos seus produtos, “por um lado os consumidores esperam pagar menos por produtos sem marca ou com um valor de marca baixo. Por outro lado, pagam mais por marcas com um alto valor de marca” (Kotler & Getner, 2002: 250). Kevin Keller e Donald Lehmann também fazem várias referências a vários estudos que apontam para a influência das marcas na definição dos preços, sendo que as marcas com mais valor são aquelas que são mais imunes às variações de preços (2006:746), mas em última instância serão sempre os “consumidores que decidem se uma determinada marca é merecedora do seu tempo e dinheiro” (Gelder, 2003:8). O autor Scott Davis aponta os benefícios de uma gestão adequada da marca e destaca que:

72% dos consumidores estão dispostos a pagar mais 20% pela sua marca predilecta, comparativamente com o concorrente mais próximo.[...] 25% dos consumidores inquiridos afirmam que o preço é um factor secundário quando se trata de comprar um objecto de uma marca com a qual são leais. [...] 50% das compras são actualmente influenciadas pelas marcas [...] 30% das compras são influenciadas por recomendações de terceiros[...] 50% dos consumidores acreditam que as marcas fortes facilitam a introdução de novos produtos e estão mais dispostos a experimentar um desses produtos (2002: 5-6).

Estas percentagens demonstram a importância do valor da marca e o grau de influência que ela pode ter nos consumidores, quando bem gerida pelos seus responsáveis.

Na tentativa de materializar o conceito de valor de marca, a consultora Interbrand⁹, anualmente, procura classificar as marcas segundo este critério e escolheu ter por base no

⁹ Para este ranking a Interband tem como principais indicadores a performance financeira dos produtos ou serviços da marca; o poder de influência da marca no processo de decisão de compra e por último a consolidação da marca, no que

seu modelo de avaliação, os potenciais lucros que as marcas geram, acrescidos da força¹⁰ que a marca tem para gerar retorno. No relatório de 2012, onde avalia as 100 Marcas de Topo, naquele que é um dos mais reputados estudos (Dinnie, 2008^a), afirmou que os primeiros cinco lugares do ranking tinham sido atribuídos à Coca-Cola, com um valor de marca de 77.830 milhões de dólares, seguida da Apple com 76.568 milhões de dólares, IBM com 75.532 milhões de dólares, Google com 69.726 milhões de dólares e em quinto lugar a Microsoft com 57.853 milhões de dólares, todas elas marcas multinacionais.

No segmento da força da marca, a abrangência geográfica é um dos indicadores adoptados pela Interbrand para medir o valor da marca e efectivamente as marcas globais que conseguem afirmar-se nos mercados internacionais, conseguem alcançar maior notoriedade, por terem um maior número de consumidores ao seu dispor. “Nesta aldeia global os jogadores de topo, os que são capazes de fornecer o melhor produto obtêm lucros enormes” (Frank & Cook *apud* Friedman, 2000:76). Essas marcas conseguem obter melhores resultados, o que por sua vez consolida o valor das suas marcas e assim sucessivamente, em ciclo, para além de que “grandes marcas, independentemente de serem países, corporativas ou referentes a produtos, não são facilmente destruídas por desastres” (Gilmore, 2002: 284).

1.5. A globalização das marcas

Interessa, antes de mais, perceber o que é que a globalização é e o que é que ela nos trouxe de novo, antes de avançarmos com o tema da globalização das marcas, em si. O autor Thomas Friedman, no seu livro *Compreender a Globalização* O Lexus e a Oliveira contextualiza a globalização da seguinte forma:

O período de cerca de setenta e cinco anos entre o início da I Guerra Mundial e o fim da Guerra Fria não foi mais do que um longo intervalo entre uma era da globalização e outra. Embora haja muitas similitudes de género entre a anterior era de globalização e a que actualmente atravessamos, o que é hoje novo é o grau e a intensidade com que o mundo está a ser entretecido num único mercado globalizado. Novo também é o número enorme de pessoas e de países em condições de participar no processo e de serem afectadas por ele (2000:19).

Para o autor Sicco Van Gelder (2003) o processo de globalização é mais extenso, tendo-se iniciado no século XIX com o colonialismo que fomentou o comércio internacional, seguido do pós-II Guerra Mundial, do fim da Guerra Fria e por último da “abertura

toca às perspectivas de lucros futuros. Para mais informações sobre a metodologia utilizada, consultar: <http://www.interbrand.com/pt/best-global-brands/2012/best-global-brands-methodology.aspx>

¹⁰ Para avaliar a força da marca, a Interbrand considera sete variáveis: a liderança, a abrangência geográfica, a protecção da marca, investimento de suporte à marca, relevância da marca, estabilidade e crescimento previsto.

económica” da China. No entanto, independentemente dos períodos históricos, a globalização alavancada pela desregulação dos mercados, flexibilidade produtiva e principalmente pela proliferação das novas tecnologias, mudou a forma de comunicação e interação entre os homens, naquilo que Friedman intitula de «democratização da tecnologia» “que está a permitir cada vez mais pessoas, com cada vez mais computadores [...] e ligações à internet chegarem cada vez mais longe, em cada vez mais países, cada vez mais depressa...” (2000:76), num mercado mais interligado entre si, em que “actualmente fazem parte da rede massificada que é a internet, cerca de um bilião de utilizadores, sendo o crescimento anual de penetração total na internet avaliado, entre os anos 2000-2010, em 444,8%” (Cândido, 2012: 138).

A globalização alicerçada por um «capitalismo de mercado livre», não só fomentou o comércio externo, como criou organizações transnacionais, como a NAFTA (*North American Free Trade Agreement* – Tratado Norte-Americano de Livre Comércio)¹¹, a União Europeia¹², o Mercosul (Mercado Comum do Sul)¹³, a CPLP (Comunidade dos Países de Língua Oficial Portuguesa)¹⁴, a ASEAN (*Association of Southeast Asian Nations* – Associação de Nações do Sudeste Asiático),¹⁵ entre outras, que vieram atenuar fronteiras e criar relações privilegiadas entre países. Esta situação trouxe maior concorrência entre os agentes que agora procuram chegar tanto aos consumidores domésticos, como aos estrangeiros, através de processos produtivos cada vez mais otimizados, naquele que é um “contexto de intensa competitividade comercial” (Olins, 1999:12). Estas alterações estruturais e uma convergência cultural cada vez maior tornaram imperativo distinguir as vantagens competitivas de produtos, serviços e países, através do cunho identificador da marca, já que as “sociedades convergem entre si e as semelhanças entre culturas serão maiores que as suas diferenças” (Pugh & Hickson *apud* Skinner & Kubachi, 2007).

“Qualquer tecnologia cria gradualmente um ambiente humano totalmente novo” (Mcluhan, 2008:15) e como tal, a globalização também veio alterar a demografia, o que levou a um

¹¹ NAFTA é uma organização constituída pelos Estados Unidos da América, Canadá e México.

¹² A União Europeia é constituída por 27 países membros, são eles a Alemanha, a Áustria, a Bélgica, a Bulgária, o Chipre, a Dinamarca, a Eslováquia, a Eslovénia, a Espanha, a Estónia, a Finlândia, a França, a Grécia, a Hungria, a Irlanda, a Itália, a Letónia, a Lituânia, o Luxemburgo, Malta, os Países Baixos, a Polónia, Portugal, o Reino Unido, a República Checa, a Roménia e a Suécia.

¹³ O Mercosul é constituído pelo Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai, Colômbia, Equador, Chile, Peru e Bolívia.

¹⁴ Os Estados-membros são Angola, Brasil, Cabo-Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe, Timor-Leste e recentemente a Guiné Equatorial.

¹⁵ A ASEAN é constituída pelo Brunei, Camboja, Indonésia, Lao PDR, Malásia; Myanmar, Filipinas, Singapura, Tailândia e Vietname.

forte êxodo da população das zonas rurais para as grandes cidades, alterando estilos de vida, mais influenciados pelas tendências e mercados globais (Friedman, 2000).

As alterações que a globalização impôs, catapultaram as marcas para outra dimensão, porque não só as empresas alteraram os seus métodos produtivos, como também o público a que se destinam alterou o seu comportamento e os seus hábitos de consumo. Posto isto, as marcas mais expostas aos mercados cada vez mais abertos e desregulados, passaram a ser comunicadas de forma diferente, uma vez que as plataformas digitais aumentaram os seus pontos de contacto com os consumidores. Em suma, uma marca global é aquela que tem:

[...] visibilidade, aspirações e alcance globais. Por todo o lado as pessoas vão reconhecer e respeitar essa marca, conseqüentemente o consumidor que escolher essa marca também será respeitado. Está implícito que se tem sucesso a nível internacional essa marca deve destacar-se pela inovação e qualidade dos seus produtos e serviços. O desafio é o de aproveitar os benefícios de uma imagem global, sem parecer distante ou burocrática” (Aaker, 2004:268).

O autor Sicco Van Gelder defende que as marcas globais são aquelas que são disponibilizadas em “várias geografias” (2003:8). Para além de Gelder, autores como Keller e Lehmann (2006) e Aaker (2004) também destacam a expansão geográfica como sendo um dos factores que reforçam o valor de uma marca. Essa marca vê a sua reputação reforçada só por ser global, para além de otimizar os seus recursos através da economia de escala, obtém um acesso mais facilitado a diferentes tipos de canais de comunicação e mercados. Nesta era da globalização, em que a expansão geográfica é vista cada vez mais como um sinónimo de mais-valia, é curioso observar que o ranking da Interbrand é totalmente dominado por marcas “globalizadas”. Todas essas marcas classificadas por aquela consultora britânica estão, a título de exemplo, presentes na rede social do Facebook e a 1 de Novembro de 2012, pelas 20h00, a página oficial da marca Coca-Cola acumulava 53.866.128 gostos; a da empresa Apple tinha 7.902.705 gostos; a IBM acumulava 168.722 gostos (sem contar com a página do *Research*); a página do Google, sem acumular o Google Chrome, nem o Google + contabilizava 10.837.694 gostos e por último a Microsoft alcançava 2.033.513 gostos, uma realidade que materializa a era em que a «democratização tecnológica» mudou substancialmente a forma de comunicar. Face a este cenário, a marca assume um papel fundamental em traduzir aquilo que um serviço ou produto são, pelo que “as marcas mais fortes do mundo têm um lugar na mente dos consumidores, e quando são mencionadas, quase todos pensam nas mesmas coisas” (Davis, 2002:3).

Muitos autores alertam, no entanto, para a estandardização excessiva a que os processos de globalização normalmente obrigam e para a importância de traçar uma estratégia que salvguarde as particularidades de cada um dos mercados (Svensson, 2001; Wind, 1986; Porter, 1986). A expressão «Glocalization» utilizada inúmeras vezes pelo autor Göran Svensson (2001) levanta novos desafios aos profissionais da marca, que se deparam com a consciencialização de trabalhar nas adaptações necessárias para que qualquer estratégia global, tenha sucesso nos diferentes mercados em que se apresentam, para além das condicionantes que qualquer estratégia de internacionalização impõe, nomeadamente as características do mercado, as restrições legais, ou o sistema político dos países em questão. Este autor, considera que a globalização que fragmentou os mercados tornou as pessoas mais críticas, sofisticadas e mais conscientes das suas diferenças ao contrário da uniformização e homogeneização defendida por outros autores.

1.6. Conclusão

Em média, “diariamente, os consumidores são expostos a 600 anúncios e anualmente são expostos a mais de 250 novos produtos” (Davis, 2002:4), face a esta diversificação de informação, as marcas assumem um papel unificador e simplificador que ajuda os consumidores a escolherem comprar um objecto em detrimento de outro seu semelhante, tal como se de um filtro se tratasse. Como tal, a interdisciplinaridade na construção de uma marca impõe-se, para que esta possa garantir o seu sucesso e a sua permanência num mercado cada vez mais concorrencial e globalizado e para que possa igualmente reforçar o seu valor de marca, que actualmente é já considerado como um activo financeiro por si só (Keller & Lehmann, 2006). Uma marca forte absorve todos os factores internos da empresa ou instituição onde se encontra, mas também absorve todos os factores externos que a influenciam ou que a podem influenciar, para poder reflectir o que existe de melhor, deve ampliar, sem que isso represente uma invenção de algo que não exista (Gilmore, 2002:284). Uma marca de sucesso deve manter-se estável e duradoura ao longo do tempo e por isso, deve ser traduzível, para ser próxima das suas várias audiências. Por ser um facilitador, a marca assume um papel de intermediário entre várias realidades e interesses, de um lado a existência de um produto ou serviço e do outro o indivíduo com as suas próprias características intrínsecas e extrínsecas. Todos estes agentes funcionam em ciclo, ciclo esse que se adapta à medida que qualquer um dos elementos que o constitui se altera, lembrando os sub-sistemas de Niklas Luhmann. Devido aos inúmeros pontos de contacto com os quais a marca se relaciona (e a globalização veio reforçar este aspecto) a interdisciplinaridade na construção de uma marca é imperativo, porque para além de facilitador, a marca funciona

também como um amplificador daquilo que existe e que a rodeia. A marca procura destacar as vantagens competitivas daquilo que procura identificar, porque tal como define o autor David Aaker (2004:143) “a marca acrescenta credibilidade, facilita a memorização, ajuda na comunicação e possibilita criar a base de vantagens competitivas sustentáveis”.

O conceito de marca tem vindo a evoluir e de um mero papel de marcador, passou a assumir um papel determinante, com um carácter disciplinador da realidade, permanente em qualquer estratégia empresarial mas não só, uma vez que as aplicações se têm estendido a diversas realidades, sendo uma das mais recentes a do *Nation Branding* – a Marca das Nações, como veremos no capítulo seguinte.

Quando 72% dos consumidores estão dispostos a pagar mais 20% pela sua marca de escolha em detrimento de uma semelhante, ou quando cerca de 50% de inquiridos assumem ter as marcas em mente para fundamentar as suas decisões de compra (Davis, 2002:5), a pergunta que impera é, porque não criar uma marca para um país?

Capítulo 2: A Marca-País

2.1. Definição de conceito

Como anteriormente referido, no ponto 1.1, a marca procura disciplinar as inúmeras características que estão inerentes a um serviço ou produto. No caso da marca-país, procura-se comunicar uma marca que represente um país com as suas diversas componentes e para os mais diversos públicos, espalhados por todo o mundo. Devido à complexidade e abrangência em causa, a classificação de marca mais aproximada de uma marca-país, seria a de uma marca institucional, porque é aquela que assenta numa base multidimensional e que impacta diversas audiências que devem ser tidas em conta, (Dinnie, 2008a: 20-21; Skinner & Kubacki, 2007: 314; Anholt, 2002:232), mas as nações são infinitamente mais complexas e a marca de um país não é tão controlável quanto a de um produto ou serviço, devido aos inúmeros atributos que lhe são inerentes. Um lugar, por mais pequeno que seja, é bem mais complexo que uma grande empresa multinacional (Anholt, 2009:212).

A globalização e a constituição de organizações transnacionais, como aquelas que referi anteriormente no ponto 1.5, dificultam o reconhecimento de todos os países na cena internacional de igual forma. Actualmente, fazem parte das Nações Unidas, 192 Estados-membros¹⁶, ao contrário dos 51 existentes e registados em 1945. Posto isto, segundo o autor Wally Olins, inúmeros países não têm qualquer reconhecimento por parte do resto do mundo, nomeadamente países como o Paraguai, Belize ou as Honduras. No outro lado do espectro, encontram-se os Estados-Unidos da América e algures no meio, Wally Olins afirma encontrarem-se países como a China, Índia, Rússia, Alemanha, Itália, Reino Unido e França sobre os quais imperam muitas vezes preconceitos (2007: 159). Face a este cenário tão diversificado e difuso, a estratégia que um programa de uma marca-país impõe, torna-se pertinente para reforçar a imagem desse país. Esta afirmação sai reforçada pela análise a um inquérito, anualmente realizado, sobre marcas-países o intitulado *Nation Brands Index*¹⁷

¹⁶ Para mais informações, ver: <http://www.un.org/News/Press/docs/2006/org1469.doc.htm>

¹⁷ O Nation Brands Index é um inquérito levado a cabo em 50 países, a mais de 20.000 indivíduos que são interrogados anualmente, relativamente a cada um dos pontos do hexágono presente na figura 4 que consta na pág. 31. Existem inúmeros estudos ou inquéritos que contribuem para um conhecimento mais aprofundado dos efeitos de uma marca-país. O *World Values Survey* que pode ser consultado em <http://www.worldvaluessurvey.org/index.html>; o *Country Brands Index* elaborado pela *Future Brand* e pela *Weber Shandwick* que pode ser consultado em <http://www.futurebrand.com/cbi>; o *Corruption Perceptions Index* disponível em <http://transparency.org/> ou ainda o relatório intitulado *Global Rep Trak* desenvolvido pelo *Reputation Institute* e disponível em <http://www.reputationinstitute.com/> são alguns exemplos.

que vem comprovar que quanto mais um país é conhecido, mais facilmente se esquecem as transgressões e se admiram os sucessos alcançados por essa nação (Anholt, 2009:213).

Apresentada a complexidade e abrangência deste tema, importa perceber o significado deste conceito. A marca-país – *nation branding* – é um conceito recente, mas cada vez mais usual reflectindo os esforços levados a cabo por autarquias, governos e grupos industriais com interesses económicos para promover os lugares/sectores que essas entidades representam (Papadopoulos, 2004). O autor Nicolas Papadopoulos afirma que as iniciativas levadas a cabo no âmbito de um programa de uma marca-país, têm em vista:

[...] Alcançar um ou mais de quatro grandes objectivos: promover as exportações daquele país em questão, proteger os negócios domésticos de concorrentes estrangeiros, atrair ou reter factores de desenvolvimento e posicionar as vantagens competitivas do país em causa, tanto a nível doméstico como internacional, em termos económicos, políticos e sociais” (2004: 36-37).

Apesar dos inúmeros objectivos que uma marca-país pretende alcançar e que foram anteriormente apontados, muitos dos estudos elaborados têm-se cingido à promoção turística, com o intuito de captar turismo, naquele que é o conceito de marca de destino (Fujita & Dinnie, 2010), diferente do conceito de marca-país, uma vez que o turismo é apenas uma componente de um país e não o representa no seu todo (Anholt, 2005a:118). Simon Anholt intitula estes países (ou regiões) que desenvolvem as suas marcas baseadas exclusivamente no sector do turismo, ou de uma única indústria, de “marcas desequilibradas” e defende que os países que apostam numa estratégia puramente baseada no turismo passam a ser percebidos apenas como um destino de lazer (2006:99). A marca-país procura identificar e comunicar as vantagens competitivas de uma nação, no seu todo, ou seja não se refere unicamente ao local, mas também às suas características ou “património individual e único daquele país ou os seus produtos” (Anholt, 2005a: 118) que o podem destacar dos demais. Ou seja, a marca de um país deve diferenciar-se, tal como as marcas de consumo o fazem, promovendo as suas diversas características, nomeadamente a arte, a cultura, a gastronomia, a arquitectura e outros aspectos diferenciadores (Olins, 1999: 14).

As entidades envolvidas nestes processos de construção de marca, procuram posicionar um país ou região, ampliando aquilo que existe, ao mesmo tempo que devem procurar abstrair-se de inventar uma artificialidade (Gilmore, 2002:284); a marca-país, tal como o panóptico de Michel Foucault, tem um papel de amplificação em que: “o que importa é tornar mais

fortes as forças sociais – aumentar a produção, desenvolver a economia, espalhar a instrução, elevar o nível de moral pública; fazer crescer e multiplicar” (1999: 172).

Num mundo globalizado, actualmente, os países não só procuram afirmar-se na cena internacional, mas também competem entre si relativamente a muitos outros aspectos, como por exemplo, no incremento das suas exportações, captação de investimento e talentos, para além do aumento das receitas no sector do turismo. Posto isto, cada vez mais as nações pretendem:

[...] promover as suas personalidades individuais, cultura, história e valores, projectando uma imagem que pode ser idealizada, mas que é facilmente reconhecível como sendo suas. Estas pressões levam a que os países adoptem técnicas de marketing usadas com sucesso pelas grandes empresas, ao longo dos tempos (Olins, 1999:3).

Keith Dinnie afirma que “através da identidade nacional, a marca-país tem por base recursos culturais mais profundos e ricos que qualquer outro tipo de marca seja ela de um produto, serviço, corporativa ou qualquer outra entidade que seja alvo de um programa de marca” (2008a:14). Tendo em conta os objectivos que se procuram alcançar e as audiências que se procuram impactar com uma marca-país, passamos então à definição deste conceito.

No seu livro *Nation Branding, Concepts, Issues, Practice*, Keith Dinnie define a marca-país, da seguinte forma: “o país, estado ou nação em questão são a marca [...] a marca-país é definida como a mistura única e multi-dimensional de elementos que conferem à nação com particularidades culturais, a diferenciação e relevância a todas as suas audiências-alvo” (2008a:15), ou seja, a marca-país procura posicionar uma nação no mundo, ao mesmo tempo que desmistifica “mitos, rumores e anedotas [...] prejudiciais para o comércio internacional, turismo e investimento” (Olins, 2007:150).

Existem várias definições para o conceito de marca-país. A autora Melissa Aronczyk define que “a marca deve representar o que uma nação tem de único e o que a distingue perante públicos diversos e internacionais, como investidores, turistas, imigrantes, trabalhadores, estudantes, artistas e desportistas, ou seja, todos aqueles que podem contribuir no capital humano, económico ou simbólico de um país em detrimento de outro, que por sua vez poderia ser outra opção perfeitamente viável” (2009:292).

O autor Ying Fan refere no seu *paper: Branding the Nation: what is being branded?* que muitos estudiosos desta matéria consideram que a marca de um país é o mesmo que o

Country-of-Origin Effect – (COO) – Efeito do País de Origem,¹⁸ ou o marketing de um lugar - *place marketing*. Continua afirmando que para outros autores a “marca-país é uma estratégia nacional coordenada e consistente, reforçada pela comunicação, e que traduz os aspectos mais realísticos, competitivos e atractivos que um país procura divulgar a todos os outros.” Porque a marca-país é divulgada a diversas audiências, nas mais variadas situações, o autor anteriormente referido adopta a definição seguinte: “a marca-país consiste nas técnicas de marca e comunicação de marketing para promover a imagem de um país” (2006: 6), imagem essa que pode corresponder ou não à realidade e que muitas vezes pode ser um atalho ao processamento da informação elaborada por um individuo acerca de um lugar (Kotler & Gertner, 2002: 251).

Para Simon Anholt, a marca de um país baseia-se na percepção que os indivíduos têm sobre uma determinada nação e baseia-se em seis áreas transversais de um país, que o autor esquematizou no hexágono da marca-país, que consta na figura 4. Afirma que as marcas-países mais fortes são aquelas que conseguem alcançar melhores pontuações em cada um dos itens que constituem esta figura geográfica (2005b: 333).

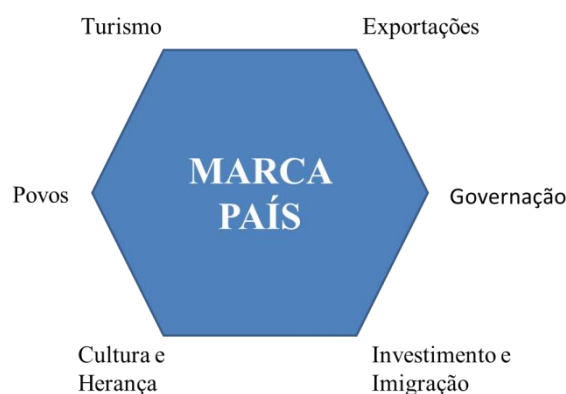


Fig. 4 – O hexágono da marca-país (Anholt, 2005:334)

Pelo vértice do Turismo, o autor procura estudar a percepção que as pessoas têm de um determinado país, porque considera que este sector é um dos mais visíveis de uma marca-país, uma vez que as entidades responsáveis investem orçamentos avultados para “vender” os seus países para captar turistas. No vértice seguinte, temos as Exportações, onde o autor mede a satisfação ou insatisfação dos inquiridos face aos produtos ou serviços produzidos num determinado país, de modo a perceber se procuram ou evitam marcas de determinadas origens. Trata-se de medir o efeito da etiqueta “made in”. Na Governação, procura saber a avaliação que é atribuída aos governos, tanto no que diz respeito à política interna, como à

¹⁸ Este tema será desenvolvido mais detalhadamente no ponto 2.6. No entanto, de forma muito simplista este efeito conhecido como o efeito do país de origem são as crenças que um consumidor tem sobre um determinado país e que influenciam positiva ou negativamente o consumo de um produto ou serviço produzido no país em questão.

internacional. No Investimento e Imigração, a abordagem é meramente “*business-to-business*”, procurando saber junto dos inquiridos se consideram que um determinado país é adequado para viverem e trabalhar durante algum tempo e se é competitivo para a instalação dos seus negócios. No ponto da Cultura e Herança, Simon Anholt pretende auferir os pontos fortes pelos quais a cultura de um determinado país se destaca e tenta classificar num ranking, a herança cultural, para além de procurar saber se os inquiridos procuram ou evitam actividades culturais promovidas por um determinado país. Por último, e não menos importante, as pessoas, ou o “capital humano” de um país que também é classificado e adjectivado pelos inquiridos. (2005b:334-335).

Em suma, e tendo em conta as diversas definições aqui apresentadas, a marca-país é um tema complexo, porque cada vez mais os países procuram destacar-se dos demais, em vários aspectos, num mundo fortemente globalizado. Apesar da indústria do turismo ser amplamente comunicada pelas autoridades competentes e ser um dos aspectos que identificam um lugar, um país não se resume apenas ao facto de ser um destino turístico, “a marca de um país estende-se para além do turismo e integra uma variedade de outros objectivos” (Dinnie, 2008a:19). O conceito de marca-país tem vindo a evoluir, de modo a projectar uma identidade nacional, ou seja, procura posicionar-se de acordo com as suas próprias vantagens competitivas e aspectos diferenciadores, de modo a projectar o país que identifica e a prosperar no mercado internacional, posto isto,

[...] a marca-país, tal como uma marca comercial consiste na criação de uma proposta simples, clara e diferenciadora construída em torno de qualidades emocionais que podem ser simbolizadas tanto visualmente, como verbalmente. Estas construções devem ser perceptíveis e flexíveis de operacionalizar, face a cenários tão diversos e a audiências tão alargadas” (Olins, 2007:167).

Este tema da marca-país, apesar de cada vez mais debatido, não é de todo consensual (Ruzzier & de Chernatony, 2013) e tal como o autor Simon Anholt revela, muitas acusações são feitas a quem procura estudar esta temática (2002).

Existem inúmeras definições de marca-país e não há propriamente um consenso em torno de qual será a melhor definição, mas nesta tese procurarei definir as premissas que devem constituir a marca de um país, tendo por base uma abrangência mais transversal do que aquela que se baseia apenas no turismo, uma vez que face a esta globalização as nações competem para captar não só turistas, mas também mais investimento, e exportações de bens e serviços (Olins, 1999: 12).

2.2. A sua evolução

A procura de prosperidade e a competição entre países sempre existiram e a construção ou remodelação de identidades nacionais não são um tema da actualidade. O autor Wally Olins refere o caso francês como um estudo de caso da evolução do conceito de marca-país, uma vez que este país, ao longo da sua história através das suas cinco repúblicas e dois impérios, é um exemplo da preocupação que as nações sempre tiveram em estabelecer identidades, muitas vezes para legitimar a manutenção do *status quo* do poder. Na primeira República, os franceses mudaram a sua bandeira, introduziram o seu actual hino, mudaram o seu sistema de medições e introduziram um novo calendário (1999:7), num verdadeiro processo de reposicionamento de imagem nacional. Segundo Wally Olins, no fim do século XVIII, início do século XIX, uma época particularmente fértil na consolidação de nações, vários historiadores, músicos, pintores, entre outros foram particularmente criativos em ilustrar tradições patrióticas, sendo que selos, moedas, monumentos ou bandeiras, não são mais que símbolos que procuram retractor e projectar a imagem dos países dominadores que lideravam vastos impérios, como era o caso de França e do Reino Unido (1999:10). Com a queda dos impérios colonizadores, com o fim da Guerra Fria e a fragmentação do comunismo, muitos novos países surgiram um pouco por todo o mundo e diversas identidades nacionais foram criadas. A novidade está na terminologia usada, uma vez que só muito recentemente se utilizou a palavra “marca” em países (Olins, 1999:5; Dinnie, 2008a:20) e na forma, porque:

Os campos onde os países actualmente actuam para captar poder e influência, os seus objectivos e métodos são diferentes. Os antigos projectos de uma marca-país eram dirigidos a uma audiência interna, para convencer os cidadãos a pagar impostos e lutar em guerras; já os novos projectos são dirigidos a audiências externas, para promover investimento, turismo e exportações (Olins, 1999: 11).

Esta temática, assim como a imagem de um país ou os efeitos do país de origem em produtos têm sido amplamente discutidos. Os autores Nicolas Papadopoulos e Louise Heslop, fizeram um levantamento exaustivo dos estudos elaborados e apontam para 766 publicações, que incluem sete livros, 39 capítulos, 361 artigos, 326 artigos usados em conferências e 33 relatórios. Todos estes trabalhos tiveram a participação de 789 autores e foram publicados entre 1952 e 2001, à data deste artigo (2002:297). Este tema não é exclusivamente conceptual, tem produzido artigos muito práticos, nomeadamente a análise dos casos concretos de “reposicionamento” da Irlanda e de Espanha ou ainda o estudo da identidade da marca de países, como os Estados Unidos da América, a Nova Zelândia, a Polónia, entre outros (Skinner & Kubacki, 2007). O autor Keith Dinnie considera que a interacção e a convergência dos temas sobre a identidade nacional e o COO num contexto

de economia globalizada que trouxe por um lado a homogeneização dos mercados e por outro, um reforço da sensação de identidade nacional, foram os ingredientes ideais para fazer emergir o conceito de marca-país. Segundo o mesmo autor, esta convergência pode verificar-se em 2002, no *Journal of Brand Management*, onde vários académicos escreveram sobre estes temas. Devido ao crescente interesse em torno deste assunto, em Novembro de 2004 foi lançado uma nova publicação, o *Place Branding* dedicado à marca de países, cidades e regiões (2008a:20). No entanto, e apesar da ampla discussão em torno deste tema, o conceito de “marca-país tem uma aceitação e familiaridade baixa, principalmente por aqueles que não são profissionais do Marketing” (Papadopoulos & Heslop, 2002:294).

Segundo os autores Skinner e Kubacki, o próprio processo de construção da marca de um local ou de um país sofreu evoluções e complexificou-se, o que trouxe densidade a este tema. Segundo os mesmos autores, inicialmente os atributos a ter em conta baseavam-se essencialmente em modelos bidimensionais, que por um lado assentavam nas dimensões físicas do país em si e por outro, na dimensão sociopsicológica do seu povo. Recentemente novos modelos, mais abrangentes e multidimensionais têm sido apresentados (Skinner & Kubacki, 2007:311-312), sendo um deles o hexágono da marca-país proposto por Simon Anholt, presente na figura 4 e que contempla inúmeras realidades, nomeadamente o turismo, exportações, povos, poder político, cultura, herança e finalmente investimento e imigração.

Independentemente da polémica ou da falta de consenso que este tema possa gerar, a consciência da existência desta realidade e a sua evolução, amparados pela globalização e pela «democratização da tecnologia» que facilitaram o acesso à informação e aproximaram audiências, que por sua vez partilham mais facilmente entre si, o que é comunicado, criaram um novo paradigma. Este novo paradigma levou a uma concorrência mais agressiva entre países, cujo sucesso depende da “habilidade que possuem para exportar produtos e porque agora a riqueza provém do valor acrescentado dos seus produtos ou serviços [...] a competitividade das nações e a marca-país é o único caminho a seguir” (Anholt, 2002:238-239). Em consequência o interesse em torno do conceito de marca-país aumenta e provavelmente “nas próximas décadas poderá tornar-se numa prática nacional. A discussão estará na altura centrada em saber quem o faz bem e mal” (Olins, 2002:248).

Actualmente, por parte de alguns autores que fazem parte da comunidade que estuda este conceito há pelo menos alguns pontos de concordância relativamente à evolução dos

programas de marca-país, nomeadamente: a continuidade e aprofundamento deste tema, por parte de entidades competentes cada vez mais interessadas em transmitir diversidade cultural que possibilite a qualquer nação competir num cenário global, independentemente do seu poder económico, área de influência, vantagens competitivas ou tamanho; a marca de um país é um elemento mais agregador e complexo que qualquer outro tipo de marca, até porque o país constitui uma base de trabalho multidisciplinar e com inúmeras variáveis, muito difíceis de controlar (Dinnie, 2008a; Olins, 2002; Aronczyk, 2009; Anholt, 2005a; Papadopoulos, 2004; Gilmore, 2002). A evolução deste conceito, polémico para uns e uma realidade incontestável para outros, promete mais desenvolvimentos, até porque pelo que o autor Simon Anholt afirma “a marca-país é uma necessidade do século XXI” (2005a:120), onde o facto de um país “poder ser positivamente posicionado face a diversos segmentos tem ganho cada vez maior aceitação” (Skinner & Kubacki, 2007: 306).

2.3. A interdisciplinaridade na construção de uma marca-país

Como apresentado anteriormente na figura 1¹⁹, esquematizada pela autora Fiona Gilmore, a marca tem evoluído e tem cada vez mais assumido a centralidade das estratégias empresariais, posto isto, a marca de um país segundo a mesma autora, deve ter o mesmo princípio de centralidade e captar não só a essência do povo de uma nação, mas também todas as outras audiências que têm contacto com aquele local (2002:285-286). Esta centralidade torna a marca de um país num processo “complexo baseado em inúmeras disciplinas, que vai para lá de uma estratégia de marca convencional. É controverso por ser uma actividade extremamente politizada” (Dinnie, 2008a:13). A própria definição defendida por este autor e apresentada no item 2.1. “demonstra a natureza multifacetada de uma marca-país” (Dinnie, 2008a:15) que se destina a um público diverso, já que abarca “potenciais turistas, investidores, trabalhadores, estudantes e consumidores tanto do mercado doméstico como do mercado internacional” (2008: 64).

O próprio objecto de estudo, ou seja, o país é por si só uma realidade complexa que por sua vez se encontra inserido num contexto comercial muito competitivo. Segundo a definição da palavra país que consta no dicionário enciclopédico da Larousse, o país é: “uma região do ponto de vista físico, climático, económico, etc. [...] local ou região de origem.” “O país é algo difícil de definir e logo os indicadores da sua marca são difíceis de identificar e de comunicar”, por isso existem inúmeros desafios “associados ao uso das técnicas de marketing para uma construção tão multidimensional quanto a dos países” (Skinner &

¹⁹ Ver item 1.2.

Kubacki, 2007: 312) que congregam, em si, sistemas económicos, legais, culturais e políticos (Earley & Singh *apud* Skinner & Kubacki, 2007).

Sendo o país o elemento de estudo sobre o qual se pretende criar uma marca e sendo o país uma realidade complexa e multifacetada, é perceptível que uma marca-país procure agregar as características daquilo que representa, recorrendo a várias disciplinas que possam sustentar uma marca coesa, de forma disciplinada e de modo a que seja entendível junto das suas várias audiências (Gilmore, 2002:287). A marca que permite disciplinar realidades diversas pretende, tal como a disciplina em si, ser: “fixa; ela imobiliza ou regulamenta os movimentos; resolve as confusões, as aglomerações compactas sobre as circulações incertas, as repartições calculadas. Ela também deve dominar todas as forças que se formam a partir da própria constituição de uma multiplicidade organizada” (Foucault, 1999:181). A própria disciplina que estuda as marcas, o marketing, engloba “uma observação rigorosa da psicologia humana, cultura e sociedade [...] aproxima o comércio à cultura como uma força potente que gera prosperidade” (Anholt, 2004:5). Sendo as audiências diversas e dispersas, o país um elemento que agrega inúmeras realidades e sendo o próprio marketing, uma disciplina que absorve conhecimento de outras, facilmente se conclui que uma marca-país terá de ser multidisciplinar.

A abordagem multidisciplinar de um programa de uma marca-país é defendido por diversos autores, nomeadamente Kotler e Gertner que defendem que a geografia, história, a indústria do entretenimento, os *media*, as artes, a música, as declarações públicas e as celebridades (que poderíamos abarcar nas disciplinas da ciência política, comunicação e antropologia cultural) são elementos fundamentais a ter em conta na construção de uma marca-país (2002:251); enquanto que Anholt defende que a cultura (independentemente de ser popular ou não), o idioma, o turismo e o efeito do país de origem (que poderíamos abarcar nas disciplinas da linguística e da economia) são comunicadores importantes a ter em conta (Skinner & Kubacki, 2007: 310). A autora Fiona Gilmore afirma que, no posicionamento de uma marca de um país, os profissionais do marketing deverão ter em conta quatro aspectos, que materializa na figura de um diamante, e onde inclui as competências-chave de um país, os concorrentes, as audiências e a população, para além das macrotendências, onde incorpora todas as tendências sociais, económicas, políticas, legais, demográficas, culturais, industriais e comportamentais (2002:287-288). O autor Keith Dinnie (2008a:21) vai mais longe e afirma que a multidisciplinaridade está mesmo na origem do próprio conceito de marca-país, que só emergiu através da confluência de diversas disciplinas, como mostra a figura seguinte, em que tudo aquilo que é agregado pela identidade nacional e pelo país de

origem num cenário globalizado, por um lado reforça o sentido de pertença a uma identidade nacional, mas por outro homogeneiza os mercados. Em suma, o conceito de marca-país torna-se cada vez mais uma realidade incontornavelmente multidisciplinar:

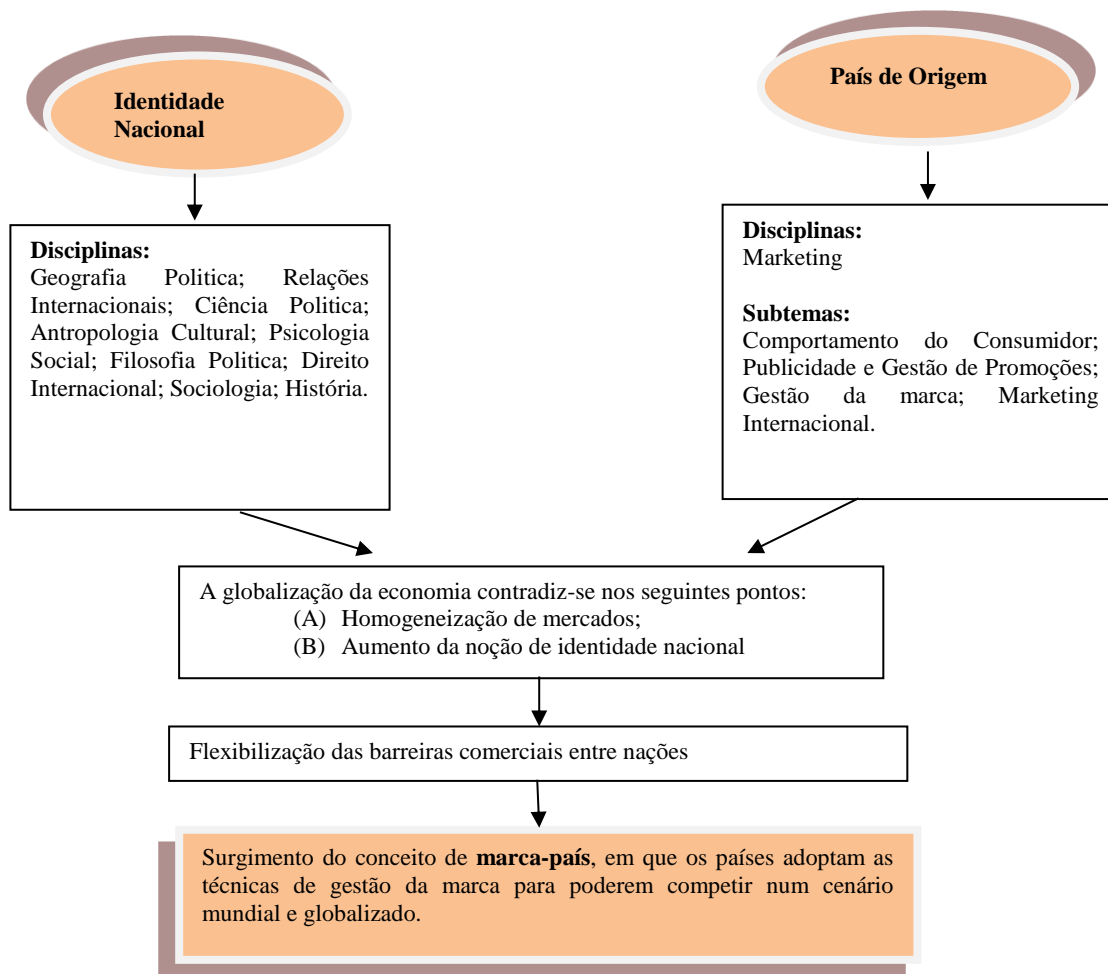


Fig. 5 – A evolução da marca-país (Dinnie, 2008a:21)

Por forma a criar uma “imagem atractiva e verdadeira sobre um país deve criar-se um equilíbrio entre os diversos elementos” (Anholt, 2002: 234), abarcando a realidade e sem pôr de parte o passado cultural desse país. Tendo por base uma economia globalizada e a procura incessante dos países em captar investimento, turismo e fomentar as exportações, uma marca-país deverá incorporar as vantagens competitivas de uma nação, sejam elas quais forem, sem no entanto deixar de reflectir os valores culturais e a identidade de um local no seu todo o que é fundamental, para que um país seja diferenciado dos demais.

O autor Ying Fan destaca que uma marca-país deve

[...] Criar uma ideia clara, simples e diferenciadora construída em torno de qualidades emocionais que podem ser simbolizadas, tanto verbalmente como visualmente e ser entendidas por diversas audiências em situações muito diversas. Para ter sucesso uma marca-país deve abarcar política, cultura, negócios e actividades desportivas [...] a marca-país envolve não só marketing, mas também todos os aspectos do carácter de uma nação (2006: 6).

Todas as disciplinas que sustentam a construção de uma marca-país devem cobrir todos os aspectos identitários que dizem respeito a uma determinada nação e a dificuldade está em, tal como o autor Keith Dinnie refere, “encapsular” a riqueza cultural de uma nação numa marca com um forte impacto junto dos consumidores, integrados numa sociedade em constante evolução (2008a: 43). O autor Wally Olins afirma mesmo que num cenário como o actual, o sucesso dependerá da forma coordenada com que se gere a complexidade que caracteriza um país (1999: 14).

2.4. A identidade da marca vs a identidade do país

A identidade de uma marca é um tema central, porque congrega as premissas de uma marca e é em torno dela que se gerem todas as actividades e todas as comunicações (Dinnie, 2008a: 43). A marca é um processo de construção da identidade de um objecto ou serviço com o intuito de o diferenciar, acrescentando-lhe valor, ou seja, procuram-se os atributos de algo, de modo a poder conferir-lhe competitividade e exclusividade. A marca “tem como intuito servir os consumidores e a empresa e pretende identificar bens ou serviços, diferenciando-os dos seus concorrentes. A escolha dos atributos de uma marca é determinante na configuração da identidade daquilo que a marca oferece” (Gnoth, 2002:270), porque para que a mensagem transmitida seja consistente e entendível perante audiências diferentes: “é fundamental que a marca de um país tenha características identitárias que diferenciem um lugar de outros destinos” (Ruzzier & de Chernatony, 2013: 45).

Segundo Eric Erikson, especialista em psicologia social, “para identificar qualquer objecto é necessário: 1) distingui-lo de qualquer outro objecto; 2) atribuir-lhe um significado; 3) conferir-lhe um valor” (Mattoso, 2008:5), o que faz com que a identidade de uma marca ou de um país procure “[...] identificar aquilo que algo realmente é, é a sua essência [...]” (Dinnie, 2008a: 42). Posto isto a identidade do país varia de nação para nação, é um processo evolutivo e é multifacetado. Como refere o autor José Mattoso:

Nalguns casos os fenómenos culturais terão, porventura, maior peso na formação da identidade nacional, noutros serão os acontecimentos políticos os mais decisivos, noutros ainda os factores económicos ou sociais. A diversidade nacional resulta, em boa parte, da

forma como se conjugam os vários elementos constitutivos das suas sucessivas expressões históricas (2008:6).

O mesmo autor acrescenta que a identidade nacional, mais do que um fenómeno abstracto tem suportes concretos, através da expressão política materializada no Estado; pela constituição de um território circunscrito com fronteiras próprias e pela conjugação desse território com a autonomia política, que em conjunto e ao longo do tempo, solidificam o conceito de identidade nacional (2008:7). Face a um cenário cada vez mais internacionalizado, surgem vários argumentos que defendem que a identidade nacional terá um papel cada vez mais importante, como uma reacção dos indivíduos à globalização (Skinner & Kubacki, 2007:308; Dinnie, 2008a:21). Actualmente, a identidade nacional pode ser algo “mais tangível, através das táticas dos profissionais de marketing, que desenvolvem inquéritos, sondagens, *focus group* e outros instrumentos para quantificar e classificar o seu público” (Aronczyk, 2009:292-293). Esta questão leva a que o espectro dos “marcadores de identidade” mais tradicionais, traduzidos em símbolos nacionais, como é o caso da bandeira e do hino, possam ser considerados muito redutores para a construção de uma marca-país. A identidade nacional pode encontrar-se materializada, em parte, nos símbolos nacionais²⁰, no entanto, e tendo em conta a questão da multidisciplinaridade existente numa marca-país e que foi anteriormente analisada, existem inúmeros indicadores, bem mais abrangentes, que devem ser tidos em conta e que podem não estar suficientemente claros ou sequer estarem representados nos símbolos nacionais mais tradicionais. Na figura seguinte, podemos analisar um resumo apresentado pelos autores Heather Skinner e Krzysztof Kubacki onde é possível verificar, segundo diversos outros autores, quais devem ser os aspectos determinantes que condicionam a identidade de uma nação e que não podem ser esquecidos na criação de uma marca-país, sob pena de simular algo que não existe, ao invés de ampliar a realidade:

²⁰No caso português, no site do governo constam como símbolos nacionais, a bandeira e o hino. Para mais informações, consultar o site: <http://www.portugal.gov.pt/pt/a-democracia-portuguesa/simbolos-nacionais.aspx>

| Autor | Determinantes da Identidade Nacional | Autor | Determinantes da Identidade Nacional |
|--------------------------|--|---------------------------|---|
| Herder (em Ergang, 1931) | Idioma Cultura Identidade Política | Williams (1999) | Simbolos culturais Idioma |
| Cobban (1969) | Tradições herdadas Valores da vida em comunidade | Zielonka e Mair (2002) | Cultura politica Idioma Crenças religiosas Cultura popular |
| Anderson (1991) | Idioma | Fuchs e Klingemann (2002) | Definição clara de território |
| Earley e Singh (1995) | Sistemas Económicos Sistemas legais Sistemas culturais Sistemas politicos | Laitin (2002) | Idioma Religião Cultura popular "superficial" Cultura "profunda" |
| Cameron (1999) | Simbolos culturais Passaporte Residência Idioma | | |

Fig. 6 – Quadro-resumo de marcadores de identidade (Kubacki & Skinner, 2007: 309)

A identidade de uma marca, assim como a de um país, para além de serem conceitos multifacetados não são estáticos, uma vez que se encontram integrados num ambiente dinâmico e fortemente interligado. Um país devido às suas raízes culturais e históricas, tem uma herança rica que deve ser tida em conta na identificação dos elementos identitários que fazem parte de si, mas não é possível abarcar tudo, por isso o desafio consiste em identificar e seleccionar as premissas que vão ao encontro dos objectivos de uma campanha para um país (Dinnie, 2008a:46), de modo a reproduzir o que convém comunicar e “ressuscitar o real que lhe escapa” (Baudrillard, 1991: 34), numa tentativa de potenciar e destacar as vantagens competitivas de um país, ao mesmo tempo que se desmistificam eventuais preconceitos.

A identidade de uma marca procura transmitir o que esse produto ou serviço representam e o mesmo acontece com a identidade da nação, a questão é que no caso de um país a base que contribui para a identificação dos marcadores de identidade, dependendo da diversidade desse país, podem ser muito abrangentes e complexos.

O “conceito de identidade de uma marca-país está intimamente relacionado com os estudos de identidade nacional, o que por sua vez converge com as identidades políticas e culturais de um país” (Skinner & Kubacki, 2007:305), aliás bem patentes no quadro-resumo que consta na figura 6. O autor Simon Anholt afirma inclusive que a cultura que é “o resultado de uma mistura complexa de inúmeras influências” (2002: 239) não pode ser posta de parte, por considerar que é a cultura que diferencia um país de um mero “produto publicitário”.

Recuperando o conceito do psicólogo Eric Erikson que defende que identificar algo pretende distinguir, valorizar e dar significado, um programa de construção de uma marca-

país não estaria completo se não reflectisse a procura de prosperidade e de vantagens internacionais que possam destacar esse local num cenário tão globalizado e consequentemente tão competitivo, porque a competitividade das nações e o crescimento económico são aspectos que devem ser tidos em conta aquando a construção de uma marca-país (Anholt, 2002).

2.5. A vantagem competitiva das Nações

“Não é suficiente para um país promover de forma entusiasta a sua imagem se a sua base económica não se encontra incluída na marca do país” (Fan, 2006: 12). Esta ideia é reforçada pelo autor Simon Anholt quando afirma que “num mundo dominado pelo sistema capitalista é fácil concluir que a verdadeira vantagem competitiva provém apenas da competitividade económica”, no entanto, continua afirmando que “a nossa atenção precisa de se concentrar para todos os recursos da vantagem competitiva, descobrindo o papel fundamental que a cultura e o humanismo têm dentro do sistema macroeconómico” (2002:234). Independentemente da pertinência desta afirmação e não colocando em causa o carácter multidisciplinar de um país, tal como foi anteriormente abordado, nesta alínea as vantagens competitivas vão ser analisadas do ponto de vista económico e à luz da teoria proposta pelo autor Micheal Porter que defende que a competitividade nacional de um país não depende de fenómenos macroeconómicos como as taxas de câmbio, taxas de juro e défices governamentais, como aliás demonstra com casos específicos no seu livro *On Competition* (1999:170), mas vai muito para além disso.

A vantagem internacional de um país, segundo o autor Micheal Porter (1999), geralmente concentra-se em segmentos específicos, porque não é possível um país ser competitivo, destacando-se dos demais, em todos os sectores da economia, por isso deverão formar-se *clusters* ou nichos concretos onde um país deverá apostar, de modo a destacar-se nesses segmentos devidamente identificados. Ora, sendo a economia uma das componentes de um país e porque um país para além de se dar a conhecer, deve distinguir-se dos outros, não é possível contornar o que define a vantagem competitiva de uma nação, um modelo proposto por este autor que procura alcançar prosperidade e logo retorno/valor a um país. Este modelo, que o autor intitula de diamante nacional, tem por base quatro grandes atributos inerentes a um país e que fomentam a competitividade das empresas ou indústrias nele localizadas, proporcionando-lhes vantagens competitivas (1990:71). Os atributos são os seguintes: as condições dos factores; as condições da procura; as indústrias relacionadas e de suporte e por último a estratégia, estrutura e rivalidade empresarial. As condições dos factores caracterizam a posição de uma nação nos factores produtivos, propriamente ditos,

ou seja, os recursos humanos, naturais, o capital ou as infra-estruturas necessárias e disponíveis para competir numa determinada indústria. As condições da procura caracterizam o tipo de procura doméstica existente face a um determinado produto ou serviço, ou seja, quando mais exigente for a procura interna, mais necessário se torna para uma determinada indústria ser inovadora, porque não só vai responder às necessidades domésticas, como pode até antecipar tendências e por isso obter vantagens competitivas que a tornem competitiva externamente. As indústrias relacionadas e de suporte não são mais do que a presença ou ausência de fornecedores relacionados com um segmento específico e que sejam internacionalmente competitivos, porque “os fornecedores e usuários finais que se localizam próximos uns dos outros auferem as vantagens das linhas de comunicação mais curtas, do rápido e constante fluxo de informações e do constante intercâmbio de ideias e inovações” (Porter,1999:188). Por último, a estratégia, estrutura e rivalidade empresarial caracterizam como é que as empresas são criadas, organizadas e geridas num determinado país, o que vai também influenciar a rivalidade doméstica, um factor fundamental para o autor que defende que esta rivalidade, quanto mais concentrada geograficamente, mais intensa se torna, o que faz deste factor um estimulante de desenvolvimento, como é o caso da indústria farmacêutica da Basileia na Suíça que forma um aglomerado²¹, onde os vários sectores se reforçam mutuamente. O modelo proposto pelo autor é um sistema integrado, ou seja o reforço de um componente pode traduzir-se no reforço de outros, no entanto, a vantagem competitiva surge quando a dinâmica existente entre os quatro atributos é suficientemente forte, o que quer dizer, que por exemplo, não basta existirem apenas condições de procura adequadas, para que um país tenha vantagens competitivas. Este “diamante” não estaria completo sem referir duas condicionantes: a sorte e o governo (1990:73). A sorte é caracterizada por eventos que se encontram fora do controlo das empresas, como por exemplo, guerras ou mudanças radicais na procura externa; enquanto que o governo, pode ter um papel incentivador ou retardador das vantagens nacionais. Micheal Porter defende que para que o diamante nacional tenha sucesso o governo deverá ter um papel de catalisador, proporcionando às empresas o ambiente adequado para que possam ganhar vantagens competitivas, sem no entanto se envolver directamente na economia (1999: 197).

O modelo da vantagem competitiva pretende identificar e explorar as características produtivas que são únicas e diferenciadas num determinado país, que por serem dinâmicas em determinadas características, acabam por estimular as empresas que estão ali sediadas a

²¹ Um aglomerado “é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas e instituições inter-relacionadas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares” (Porter, 1999: 211).

serem mais competitivas. O modelo proposto por Porter contrapõe a teoria clássica que explicava o êxito dos países fundamentalmente baseado nos factores de produção, como a mão-de-obra barata ou os recursos naturais abundantes²², que por serem utilizados de forma intensiva trariam vantagens comparativas, no entanto, a globalização e o poder da tecnologia têm demonstrado que muitos países com escassos recursos naturais e com mão-de-obra especializada conseguem ser competitivos internacionalmente (1999:173); ou seja, a globalização trouxe a mudança de um paradigma, porque actualmente as empresas podem alcançar “matérias-primas, capital e conhecimentos científicos nos mercados internacionais, bem como transferir certas actividades para outras regiões do mundo, para beneficiarem do baixo custo da mão-de-obra ou do capital” (Porter,1994:17).

Os países por serem realidades tão complexas, também na economia devem assumir as suas particularidades específicas e não devem imitar as estratégias de outros, posto isto o que Micheal Porter propõe, é que os países devam assumir essas diferenças, transmitidas pelos valores nacionais, pela cultura, pelas estruturas económicas, pelas instituições e pela própria história que, em conjunto, contribuem para o êxito competitivo de determinados nichos da economia (1999:167), segmentos esses que devem depois exportar os produtos/serviços com vantagens competitivas que produzem. “Em qualquer mercado competitivo, produtos e serviços diferenciam-se ao tornarem-se uma marca. Os países, por outro lado procuram definir uma marca-país para atrair prosperidade económica e notoriedade que tragam vantagens competitivas” (Dinnie, 2008a: 99), no entanto, tanto as comunicações feitas através de uma marca-país trarão impacto sobre a actividade económica desse país, como vice-versa e muitas vezes essa relação torna-se estreita e interdependente.

2.6. O *Country-of-Origin effect*

As características que identificam um país ou uma região, podem ser elementos de peso aquando a decisão de aquisição de um produto ou serviço, por parte de um consumidor, porque “a associação de uma marca a um país ou região, pode implicar qualidade, por esse local ter como herança ou tradição produzir o melhor dentro de uma determinada categoria” (Aaker, 2004:179). A este efeito, que também pode ser entendido como uma relação estreita entre um local e um produto/serviço, que pode ter um carácter positivo ou

²² Convém ressaltar que Micheal Porter não exclui a utilização de recursos naturais, defende que os sectores que se baseiam unicamente na exploração de recursos naturais sem a inclusão de tecnologia não constituem a estratégia que caracteriza as economias avançadas; ao contrário dos recursos naturais com maior intensidade tecnológica, como os de papel de jornal ou os produtos químicos para a agricultura. (1999: 169-170). A exploração de matérias-primas com valor acrescentado pela tecnologia podem ser inclusive uma vantagem competitiva, como por exemplo são os produtos derivados do café num país que já seja tradicionalmente conhecido como um grande produtor de café.

até negativo, chama-se o efeito do país de origem, mais conhecido como *Country-of-Origin effect*, que não é mais do que uma crença sobre um determinado país e que influencia o modo como os consumidores se relacionam com as marcas que provêm desse mesmo país. Este tema constitui um dos vértices do hexágono de Simon Anholt, intitulado de exportação, e apresentado na figura 4²³, porque tal como este autor afirma: “as marcas comerciais têm um papel importante na transmissão da cultura nacional: elas tornaram-se um dos vectores primários da imagem nacional e cada vez mais são um meio pelo qual as pessoas formam a sua opinião sobre a identidade nacional” (2005b: 334). Segundo Keith Dinnie, este conceito juntamente com a identidade nacional, num contexto de globalização, estão na origem, do próprio conceito de marca-país²⁴.

O efeito do país de origem é exemplificado pelo autor Sicco Van Gelder através da associação que normalmente se faz entre a Alemanha e a engenharia de excelência, a Itália com o Design e a China com os produtos mais económicos (2003: 67), em que as potencialidades de um país possam funcionar como uma marca *umbrella*²⁵ sob os seus produtos (Gnoth, 2002:262), marca essa que deverá ser suficientemente abrangente e consistente com as diversas actividades existentes nesse mesmo país (Kotler & Gertner, 2002:259). De forma muito simplista, pode considerar-se que este efeito é materializado pela etiqueta “Made in” que denomina o país de origem, onde algo é produzido, mas muitas vezes o COO pode não coincidir com a realidade. O consumidor pode considerar que uma determinada marca vem de um determinado país, por desconhecimento ou até porque essa marca procura associar-se a um país com uma imagem mais positiva e que poderá trazer-lhe mais valor ocultando a sua verdadeira origem. Por exemplo, a Haagen-Dazs é tradicionalmente percebida como uma marca de gelados escandinava, mas a sua origem é norte-americana (Dinnie, 2008a: 86), enquanto que a Pablo Fuster, uma marca de sapatos, é percebida como sendo de origem italiana e é portuguesa.

Neste item, não vou analisar este conceito do ponto de vista demográfico, etnocêntrico, nem vou analisar a sua aplicação face a produtos ou serviços, as suas fragilidades, nem mesmo as limitações e condicionantes que os vários estudos existentes sobre esta temática possam ter e que são apontados por diversos autores (Dinnie, 2008a e Bilkey & Nes, 1982). No entanto, do ponto de vista do retorno que este efeito proporciona e de modo a

²³ Ver item 2.1.

²⁴ Este conceito está explícito na figura 5, que consta no item 2.3.

²⁵ A marca *umbrella* identifica uma variedade muito diversa de produtos, muitos deles provêm de sectores de actividade muito diferentes, sob o mesmo nome e identidade. Normalmente esta categoria de marca encontra-se presente nos conglomerados, como por exemplo a Mitsubishi.

entender melhor a relevância desta temática na literatura da marca-país, é pertinente citar os autores Warren Bilkey e Erik Nes que afirmam que quando um país tem um índice de desenvolvimento baixo, as marcas desse país tendem a não ser tão valorizadas e quando os países são mais evoluídos, os produtos nacionais são menos discriminados face aos estrangeiros (1982:91). Outros autores fazem afirmações semelhantes, nomeadamente Kotler e Gertner (2002), Papadopoulos (2004) ou Dinnie (2008a) defendem que os países possuidores de uma marca forte terão vantagens competitivas no mercado globalizado, em detrimento de países que passem despercebidos ou então que tenham uma marca-país negativa, porque países com uma notoriedade mais baixa não serão notícia e consequentemente, os seus produtos não terão o mesmo destaque que outros, de outros países mais conhecidos na cena internacional (Papadopoulos, 2004:45). O autor Simon Anholt (2009: 216) vai mais longe e afirma que esta percepção influencia inclusive a política de preços de um produto, sendo que os produtos de um país com uma notoriedade positiva conseguem vender-se a valores mais altos que outro concorrente com uma marca não tão bem posicionada.

Neste item, pretendo apenas apresentar o conceito e a sua importância, não só porque reflecte o tecido produtivo existente num local, mas também porque é uma condicionante a ter em conta na construção de uma marca-país, que deve sempre reflectir a base económica de uma nação (Fan, 2006). Também pode funcionar como algo que estereotipe um país e que dificulte a venda ou a exportação de produtos que não estejam enquadrados neste efeito, como é o caso da marca Hugo Boss que teve de fazer passar despercebida a sua origem, por não se enquadrar no estereótipo alemão de um país conhecido pela engenharia de ponta que caracterizam as famosas marcas: BMW, Porsche, Siemens ou Bosch (Anholt, 2002:233). Se o país tiver marcas fortes que lhe estão associadas ou se o país em si tiver impacto, pela imagem positiva que tem, sobre produtos que são manufacturados num determinado local, porque qualquer “estratégia de marca de um local deverá ter em conta a melhoria da imagem para potenciar as vendas de algo no mercado internacional” (Dinnie, 2008a:92) torna-se um pouco dúbio perceber qual é o sentido deste efeito, ou seja, é difícil distinguir se é uma marca forte que alavanca a imagem de um país ou se é a reputação do país que traz mais-valias à marca (Dinnie: 2008a: 84). Será que a Chanel ou a Cartier é que reforçam a imagem de moda e luxo associada a França ou será o país que reforça a posição destas marcas, só por serem francesas, ou será ainda uma relação de duplo sentido? O autor Wally Olins acredita que esta relação tem um duplo sentido, porque produtos e países dependem uns dos outros, dando como exemplo a Sony e a tecnologia associada ao Japão ou então a Burberry e a tradição associada ao Reino Unido (1999: 13).

“A importância de uma marca-país não é limitada pela captação de investimento, trabalho ou turismo. A imagem positiva de um lugar influencia e ajuda a venda de produtos que são produzidos num determinado local” (Dinnie, 2008a: 91). Posto isto, quando existem categorias de marcas com uma forte notoriedade, este efeito acaba por influenciar a marca de um país e muitas vezes pode até condicionar um programa de uma marca-país. As autoridades de muitos países que decidem investir em programas de comunicação podem criar uma marca de forma intencional com o objectivo de criar uma identidade suficientemente agregadora, mas noutros casos em que o efeito de país de origem das suas marcas é tão forte, este acaba por condicionar a criação da marca desse país. Essa marca pode tornar-se não intencional, porque esses países acabam por estar limitados à percepção já existente, que não pode ser descartada sob pena de se criarem imagens que não retractam a realidade, como foi o caso da marca “Cool Britannia” que excluiu muitas das indústrias britânicas baseadas em características mais tradicionais (Gilmore, 2002: 284).

2.7. Conclusão

O maior número de países existentes e registados nas Nações Unidas, num mundo cada vez mais globalizado, aliado à «democratização da tecnologia» tem levado a que muitos países compitam entre si para captar os recursos existentes e que são limitados. Paralelamente, a indústria da marca, intimamente ligada à actividade comercial e à criação de lucro, levou à importação das técnicas de marketing utilizadas pelas empresas para os países; no entanto a “marca de um país não é igual à marca de uma empresa [...] um país é permanente, tem um significado profundo e possui conotações emocionais e até espirituais” (Olins, 2007:247). A marca de um país vai para lá de um mero logotipo, porque deve reunir as vantagens competitivas de um determinado local e comunicá-lo ao mundo. A complexidade desta realidade leva-me a afirmar que o programa de uma marca-país deve ser necessariamente multidisciplinar, para que os países não fiquem circunscritos a “marcas desequilibradas” que mais facilmente possam ser ultrapassadas. Ao longo deste 2º capítulo foi feita uma abordagem aos conceitos, para além de ter sido feito uma breve resenha histórica da evolução deste conceito, mas procurou-se essencialmente transmitir os aspectos intrínsecos de uma marca-país, nomeadamente o seu aspecto multidisciplinar e os constrangimentos que lhe estão associados, isto é, a marca de um país não pode descurar a identidade daquilo que representa, nem o efeito do país de origem que lhe está associado, nem tão pouco desprezar as vantagens competitivas do seu tecido produtivo que podem destacar essa nação dos seus concorrentes, porque em última instância, o que se pretende com a criação de uma marca é destaca-la das restantes, gerando retorno e criando valor.

Tendo em conta todos os aspectos abordados neste capítulo, pode concluir-se que esta temática, apesar da polémica, faz cada vez mais parte das agendas políticas dos governantes e por isso terá a tendência de se tornar cada vez mais sofisticada. Para além disso, é importante ter em conta que para se criar uma marca de um país que vai ser lida por diversos públicos, provenientes das mais diversas origens, é fundamental agregar as características identitárias de um país e que podem constituir um elemento diferenciador. Este aspecto torna-se extremamente desafiante, porque não só o país constitui uma base de trabalho muito complexa, como com qualquer marca, a mensagem deve ser “clara, simples, diferenciadora e plural” (Fan, 2006:6). Se aliarmos tudo isto a um cenário internacional fortemente competitivo, a teoria da vantagem competitiva de Micheal Porter torna-se pertinente por defender que a economia, tal como uma marca, deve analisar a diversidade que constitui uma nação, acrescentar valor a essas características diferenciadoras e exportá-las, tal como se pretende fazer com a imagem de um país que se queira projectar.

Fazendo uma sùmula entre a evolução, a multidisciplinaridade deste conceito, os aspectos identitários de um país, o COO e as vantagens competitivas apontadas pelos autores aqui referidos, há aspectos comuns que devem ser tidos em conta na marca de um país, como é o caso do lugar em si (geografia), recursos naturais, produtos nacionais ou produzidos naquele país, pessoas, história, cultura, idioma, sistema político, sistema económico e fiscal, instituições sociais e jurídicas, infra-estruturas, celebridades, religião e imagens/preconceitos. Estes aspectos, consoante as características do país em causa, devem ser mais ou menos destacados, mas sempre de um ponto de vista das vantagens competitivas, ou seja, no país x quais são as características geográficas que o destacam de um seu concorrente? No que é que os produtos nacionais ou ali produzidos se destacam de outros semelhantes noutros países? Quais são as características que tornam aquelas pessoas diferentes face a um país vizinho? E assim sucessivamente.

De modo a detalhar melhor esta temática é importante analisar casos práticos de marcas-países. Assim o capítulo seguinte, dedicado a esta temática, está dividido em dois grandes grupos: As marcas-países intencionais e as não intencionais.

Por marca intencional entendo ser aquela em que as autoridades competentes de um país decide criar uma marca de modo a projectar ou reposicionar essa nação que tem uma conotação negativa, ou indiferente. Por isso vou apresentar no 3º capítulo duas marcas intencionalmente criadas, uma na Europa e outra noutro continente.

Por marca não intencional, considero ser aquela que independentemente da estratégia adoptada pelas autoridades competentes tem fortes constrangimentos, logo à partida, por já existirem percepções ou estereótipos muito consolidados sobre esse país. Por esse motivo a criação dessa marca encontra-se fortemente condicionada e surge quase que reactivamente a pressupostos já existentes. Vou igualmente apresentar dois casos, um no continente europeu e outro extraeuropeu.

Capítulo 3: Estudos de caso de Marcas-Países

3.1. As marcas-países intencionais

Com base na revisão bibliográfica feita anteriormente, podemos afirmar que cada vez mais os países procuram diferenciar-se entre si, a nível mundial. Para conseguir reforçar a sua performance económica, os países procuram fomentar as suas exportações, captar investimentos e turismo, e por isso cada vez mais países recorrem às estratégias de comunicação de marca (Dinnie, 2008a:23). As nações que definem estratégias de marca para comunicarem, procuram encontrar as premissas que constituem as vantagens competitivas do país em questão, para que depois de encontrada a base de trabalho, esta possa ser “amplificada” e tornar-se um elemento diferenciador. Desta forma, o que é comunicado deve ser baseado na realidade e não na criação de algo que não existe, para que a marca seja devidamente sustentada e tenha sucesso (Gilmore, 2002: 284).

Existem países que, através de organismos competentes, decidem de forma racional avançar com estratégias para criar uma marca-país de forma intencional, ou seja, apesar de todas as componentes que caracterizam o seu país, procuram seleccionar as premissas a comunicar, com vista a destacarem as vantagens competitivas num cenário globalizado, por forma a “confrontar os desafios específicos que cada país enfrenta” (Dinnie, 2008a:23). Fazem-no para se destacarem e colmatar fraquezas, como por exemplo, menor poder económico, ou menor dimensão territorial face aos seus concorrentes mais próximos, como é o caso da Nova Zelândia (Morgan, Pritchard, Piggott, 2002); ou então para se reposicionarem, tal como a Espanha o fez (Gilmore, 2002). As estratégias adoptadas por estes dois países serão de seguida apresentadas.

3.1.1. Espanha

Espanha é um país situado no Continente Europeu e tem uma superfície de 504.782 Km², onde estão incluídas as Ilhas Baleares, no Mediterrâneo, e as Ilhas Canárias, situadas ao largo do Continente Africano. Segundo o *World Factbook* da *Central Intelligence Agency* (CIA)²⁶ – o Produto Interno Bruto (PIB) espanhol cresceu acima da média durante cerca de 15 anos, tendo entrado em recessão no segundo trimestre de 2008.

De 1991 a 2000, o PIB espanhol cresceu 23,3%, o que representou um crescimento superior ao PIB francês e à média da própria Eurozona (Gilmore, 2002:281-282). A taxa de

²⁶ Para mais informações, consultar: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>

desemprego aumentou de 8% em 2007 para 26% em 2012, enquanto que a dívida pública representava 85,3% do PIB, em 2012 (CIA).

Actualmente, Espanha é uma monarquia constitucional hereditária e é um país dividido em 17 regiões, que contam com uma população de cerca de 45,8 milhões de habitantes. O idioma é o espanhol e segundo as autoridades espanholas, no ano de 2050 será falado por 6% da população mundial, o que representa 537,60 milhões de pessoas²⁷. Esta realidade facilmente pode ser prevista se tivermos em conta que em 2005, o governo brasileiro votou uma lei, onde definiu que o espanhol seria o segundo idioma de ensino obrigatório nas escolas; para além do importante peso da comunidade que fala espanhol nos Estados Unidos da América. Este país pertence ao espaço da União Europeia, desde 1986 e adoptou o Euro em 1999, ano em que foi criada a *The Leading Brands of Spain Forum*²⁸ (LBOSF) - Fórum das Marcas Líderes de Espanha - um Fórum que agrupa as principais marcas espanholas com expressão internacional, independentemente do seu sector de actividade, no sentido de valorizar a diversidade daquilo que é produzido naquele país e que tem tido um papel muito activo na consolidação da marca-país Espanha, como veremos adiante.

Do ponto de vista político, durante os anos de 1939 a 1975, este país foi regido por um regime ditatorial e foi palco de uma guerra civil, mas após a morte do General Francisco Franco em 1975, tornou-se numa jovem democracia e estrategicamente, organizou e reposicionou a sua imagem através de uma promoção cuidada (Olins,1999: 15). Consciente da posição desfavorecida que o país detinha face aos restantes países europeus, devido a um longo período de isolamento (Olins,1999: 15), as autoridades espanholas decidiram construir um programa promocional abrangente para reposicionar o país, tendo por base um objectivo concreto: dar a conhecer o processo de modernização em curso. Este programa, materializado pelo sol de Joan Miró e com a assinatura: “Spain, Everything under the sun”- “Espanha, tudo sob o sol” foi materializado numa campanha iniciada em 1980 (Moilanen & Rainisto, 2009: 5) e é considerada por muitos académicos que estudam esta temática, como sendo um caso de sucesso (Olins, 1999; Gilmore, 2002; Dinnie, 2008a; Moilanen & Rainisto, 2009; Morgan *et al.*, 2002; Fan, 2006). Este símbolo foi criado para: “[...]graficamente unir diversas actividades[...] um símbolo que une tudo, tanto em Espanha, como no mundo” (Preston *apud* Gilmore, 2002:282). A estratégia adoptada por

²⁷ Para mais informações, consultar: http://issuu.com/forodemarcas/docs/grandes_marcas_de_espa_a_-_leading_brands_of_spain/25?mode=embed&documentId=081211181227-fa4bf91ba054c0eaddbbcc2060cab41&layout=grass

²⁸ Para mais informações consultar: <http://www.brandsofspain.com/forum/>

Espanha “reuniu cultura, herança e a arquitectura moderna reunida sob uma marca original, cuja personalidade se baseia em torno do sol e da areia” (Morgan *et al.*, 2002: 351) e em que o sol representa o renascimento de Espanha (Quelch & Jocz, 2005: 231).



Spain. Everything under the sun.

Fig. 7 – Logotipo da campanha espanhola de promoção do país.

Este programa de modernização foi sustentado por campanhas publicitárias a nível nacional e regional, ao mesmo tempo que as autoridades reforçaram as privatizações e a globalização de empresas espanholas como a Telefónica que se expandiu para a América Latina. O impacto dos jogos Olímpicos de Barcelona, a reconstrução de cidades como Bilbao com o Museu Guggenheim, os filmes do realizador Almodôvar e o sucesso da actriz Penélope Cruz foram aspectos de um planeamento cuidadoso e de uma acção de inspiração individual e corporativa (Gilmore, 2002: 282).

Todos os talentos e entidades espanholas anteriormente referidas, para além de muitos outros casos de sucesso e de expansão, como a internacionalização das Universidades, a globalização das já multinacionais Repsol e União Fenosa, a EXPO de Sevilha em 1992, juntamente com as acções encetadas pelo Governo Espanhol, traduziram-se no facto de se ter conseguido espelhar a imagem de um país, que efectivamente se tornou mais competitivo e moderno (Olins, 1999: 15-16), ou seja, a marca-país reproduziu a imagem de um país que durante cerca de 20 anos sofreu fortes mudanças políticas, económicas e sociais (Fan, 2006: 11). A abertura do mercado espanhol e a globalização reforçaram económica e financeiramente as empresas espanholas. Tendo em conta o *ranking* do Financial Times Global 500 de 2012, 6 empresas daquele país (Telefónica, Banco Santander, Inditex, BBVA, Iberdrola e Repsol) fazem parte desta lista, a par das 273 empresas norte-americanas, 38 chinesas, 40 britânicas, 24 francesas e 19 alemãs. Espanha alcançou destaque na cena internacional enquanto marca-país, paulatinamente, mas foi em 1992 quando foi o país anfitrião de dois grandes eventos internacionais (Expo de Sevilha e os Jogos Olímpicos) que este “reposicionamento” saiu reforçado. Em 2005 viria a integrar

o painel dos países em estudo no conceituado relatório *Anholt-GMI Nation Brands Index*²⁹, que na altura analisava apenas 25 países (Anholt, 2005b:335). A rápida ascensão espanhola, segundo a autora Fiona Gilmore, certifica que a marca-país pode ser implementada com sucesso, desde que reproduza aquilo que de facto existe e pode inclusive reforçar as marcas em episódios mais críticos da sua história (2002: 282-284). Esta afirmação não podia ser mais actual e no relatório *Country Brand Index* de 2012-2013³⁰ da Consultora *FutureBrand*, Espanha que aparece referenciada como pertence ao grupo dos PIIGS³¹ é descrita da seguinte forma: “Todos os cinco países enfrentam défices, desequilíbrios macroeconómicos, mercados laborais pouco flexíveis e um incremento de medidas de austeridade. No entanto, Itália, Espanha e Irlanda, em particular permanecem no topo das 25 marcas mais fortes” (2013: 21).

Segundo o Real Instituto Elcano³², a marca Espanha tem sido um projecto que integra várias entidades e iniciativas públicas e privadas. Este projecto tem tido a participação do Instituto Espanhol de Comércio Exterior (ICEX – que depende do Ministério da Economia), do próprio Real Instituto Elcano, do Fórum das Marcas Líderes de Espanha, que por sua vez, nomeia anualmente os Embaixadores Honorários do país em vários sectores de actividade, e a Associação de Direcção de Comunicação (DIRCOM), com o apoio do Ministério dos Negócios Estrangeiros. Se a estas entidades incluirmos o Instituto Cervantes³³, apontado pelo relatório da *Corporate Excellence – Center for Reputation Leadership*, podemos concluir que este terá sido o Comité responsável por coordenar as acções em torno da marca-país (2011:2). O autor Keith Dinnie numa entrevista ao Meios &

²⁹ Este ranking avalia os países tendo por base 6 categorias: Exportação, Governação, Investimento e Imigração, Cultura e Herança, Povos e Turismo. A avaliação final é constituída pela média que os países alcançam nestes 6 eixos. 50 países estão sob escrutínio num universo de cerca de 20.000 inquiridos de diversas idades, géneros e extractos sociais. Em 2012 no ranking das 10 marcas-países mais fortes, encontramos por ordem decrescente: os Estados- Unidos da América, Alemanha, Reino Unido, França, Canadá, Japão, Itália, Suíça, Austrália e Suécia.

³⁰ Para construir o ranking – *Country Brand Index* – a consultora utiliza o Modelo da Hierarquia de Decisão (HDM – *Hierarchical Decision Model*), onde avalia o que as audiências-chave (residentes, investidores, turistas e entidades governamentais estrangeiras) percebem das marcas-países no mundo avaliando aspectos como a notoriedade, passando pelo sistema jurídico. O relatório de 2012-13 teve por base um painel de 3.600 inquiridos, por entre líderes de opinião a viajantes internacionais frequentes. Foi elaborado a partir de 18 países diferentes e tem em conta 118 países. No ranking dos 10 primeiros países com as marcas mais fortes podemos encontrar, por ordem decrescente: Suíça, Canadá, Japão, Suécia, Nova Zelândia, Austrália, Alemanha, Estados Unidos da América, Finlândia e Noruega. Para mais informações, consultar: http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI_2012-Final.pdf

³¹ PIIGS – Acrónimo pejorativo, que se julga ter sido utilizado pela primeira vez na imprensa britânica, para designar um grupo de economias, nomeadamente a de Portugal, Itália, Irlanda, Grécia e Espanha (*Spain* em inglês).

³² É uma Fundação privada e independente do Estado e das empresas que a financiam. Tem como intuito estudar o impacto dos interesses espanhóis e a sociedade espanhola, num contexto internacional. Para mais informações consultar: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_eng

³³ É uma instituição fundada pelo governo espanhol em 1991 com vista à promoção da língua (através dos cursos que disponibiliza) e cultura espanhola e hispano-americana.

Publicidade, em 2008³⁴ concordou com a importância da participação do instituto espanhol e das embaixadas neste projecto de marca e “revelou um posicionamento que assenta em três vertentes: sector público com gabinete de turismo e agências que investem dentro do país; sector privado através de empresas com marcas espanholas, e cidadãos com a diáspora e as agências sem fins lucrativos”.

Relativamente ao sector económico e ciente da influência que o poder económico faz pela imagem externa de um país (LBOSF, 2008:321), aliado ao poder que as principais marcas comerciais espanholas alcançaram; como anteriormente referido, a partir de 1999 com a criação do Fórum para as Marcas Líderes de Espanha, este país “foi uma das poucas nações a desenvolver uma clara estratégia em que as marcas comerciais colaboram com as autoridades do sector público, por forma a alavancar simultaneamente a marca-país e as marcas comerciais espanholas” (Dinnie, 2008b: 7). A própria diplomacia espanhola foi reciclada através de programas de formação que incutiram nas novas gerações de diplomatas, novas formas de comunicação e uma maior “sensibilidade comercial” para promover os produtos e serviços espanhóis (*ibid.*:8). De modo a potenciar este capital que as marcas embaixadoras espanholas representam, com 39,8% do PIB do país³⁵, “um dos principais factores para o sucesso da marca Espanha no estrangeiro foi a alteração do Clássico *Made in Spain* para *Made by* (Nome da empresa), *from Spain*, focando a empresa e o país, descreve Miguel Otero” – director geral do Fórum das Marcas Líderes de Espanha (Meios & Publicidade, 2008). Ainda segundo este responsável: “Das 100 economias mais poderosas do mundo, 51 são empresas e 49 são países. Por isto, as empresas e respectivas marcas devem ter um papel activo nas estratégias de internacionalização dos países onde estão inseridas [...] as empresas que se internacionalizam alavancam os fornecedores e parceiros dos seus países de origem, num efeito “locomotiva” (Leading Brands of Spain, 2008: 9).

Em suma, fruto da globalização, a marca Espanha ajudou a “reposicionar” um país que mudou bastante nas últimas décadas. Nas últimas páginas do relatório de 2008 das *Leading Brands of Spain*, é notório a abrangência dada pelas autoridades espanholas aos vários

³⁴ Para consultar a totalidade da entrevista ver: <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/06/27/portugal-espanha-as-diferencas-do-branding/>

³⁵ Dados de 2008 que constam na entrevista da Meios & Publicidade: <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/06/27/portugal-espanha-as-diferencas-do-branding/>

vectores que podem projectar um país e que correspondem aos vértices expostos no hexágono da marca-país do autor Simon Anholt, analisado anteriormente.³⁶

Ao analisar os resultados obtidos no relatório do *Nation Brand Index* de 2009, é possível verificar que Espanha alcançou o 10º lugar, juntamente com a Suécia, quando em 2008 não alcançava estes lugares cimeiros. Segundo este estudo, no sector do turismo Espanha alcançou o terceiro lugar a nível mundial.³⁷

| Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM Raking Global da Marca (Top 10 de 50 Países) | | |
|---|-----------------------------|----------------|
| | 2009 | 2008 |
| 1 | Estados Unidos | Alemanha |
| 2 | França | França |
| 3 | Alemanha | Reino Unido |
| 4 | Reino Unido | Canadá |
| 5 | Japão | Japão |
| 6 | Itália | Itália |
| 7 | Canadá | Estados Unidos |
| 8 | Suíça | Suíça |
| 9 | Austrália | Austrália |
| 10 | Espanha, Suécia (empatados) | Suécia |

Fig. 8 – Quadro de classificação comparativo de 2008/2009 do *Nation Brands Index*.

Apesar do sucesso referido por diversos autores, a marca-país Espanha viu a sua reputação ser prejudicada com o início da actual crise económica (Corporate Excellence, 2011:3) e certamente será um desafio para as autoridades espanholas voltarem a restaurar a imagem de Espanha no exterior (Financial Times, 2011). Segundo o *Nation Brands Index* de 2012, Espanha foi um dos países que sofreu um dos maiores declínios, fruto da situação económico-financeira que vive. Posto isto, em 2002³⁸ as autoridades espanholas, com o apoio do governo, decidiram criar um gabinete específico para centralizar as diferentes temáticas que uma marca-país envolve. Este Gabinete, o Marca España³⁹, tem como missão ser um agente agregador de gestão da Marca Espanha e tem sido liderado por um alto representante, que actualmente é: Carlos Espinosa de los Monteros. A filosofia abrangente da Marca Espanha mantém-se, apesar do surgimento deste novo instituto que se assume

³⁶ Ver item 2.1.

³⁷ Para mais informações consultar: <http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>

³⁸ Data da criação deste projecto, mencionada em: <http://www.realinstitutoelcano.org/>

³⁹ Este organismo assenta em três princípios base: a imagem de um país encontra-se em constante mudança; é possível influenciar esta mudança e finalmente as autoridades competentes são responsáveis por implementar políticas que melhorem esta imagem. Este gabinete agrega inúmeros organismos públicos, associações empresariais, fundações, entidades culturais, a própria televisão pública, entre outros. Para mais informações consultar: <http://marcaespana.es/en>

como um projecto político, académico e integrador, porque tenta envolver todos os “detentores” desta marca-país, sejam eles públicos, privados, institucionais ou outros, com o objectivo de trazer benefícios, uma vez que considera que “ [...] a boa imagem de um país, tanto externa como internamente contribui para incrementar as exportações, atrair investimento estrangeiro, internacionalizar empresas e captar turismo” (Marca España, 2013).

3.1.2. Nova Zelândia

O arquipélago da Nova Zelândia é constituído pelas ilhas Antípodas, Auckland, Bounty, Campbell, Chatham e Kermadec que ao todo soma 267.710 km² de território, situado no Pacífico Sul, a sudeste da Austrália. Os Maori da Polinésia chegaram a este país no ano 800 D.C. que viria a ser colonizado pelos Britânicos em 1840. A Nova Zelândia tornou-se um país independente em 1907, actualmente tem uma democracia parlamentar e é membro da Commonwealth⁴⁰. Conta com uma população de 4.635.113 de habitantes, dos quais 91,2% fala o inglês e apenas 3,9% falam o Maori⁴¹. Em 2012, o PIB cresceu a uma taxa de 2,2% e o desemprego situou-se nos 6,5% (CIA). Segundo as estatísticas oficiais do Ministério dos Negócios, Inovação e Emprego – *Ministry of Business, Innovation & Employment* - em 2012 a indústria do turismo neozelandesa contribuiu, directamente, com 3,3% do PIB e de forma indirecta representou 5,2%, empregando 6,2% da população activa⁴², o que torna este sector um dos mais importantes na economia daquele país (Morgan *et al.*, 2002: 342). A Nova Zelândia tem desde 1901 um departamento unicamente dedicado a esta indústria, sendo considerado o mais antigo do mundo. Progrediu, adaptou-se e em 1999 foi denominado por TNZ, que viria a substituir o Comité para o Turismo Neozelandês, e que tem como principal missão promover o país no estrangeiro (Morgan *et al.*, 2002: 342), funcionando como uma agência de marketing internacional da Nova Zelândia (TNZ, 2009:58).

As características da economia, uma crise económica em 1992, a queda nas exportações dos produtos agrícolas (um sector relevante na balança comercial), a periferia da sua posição geográfica e o facto de estar rodeado de países com maior notoriedade, nomeadamente o Japão e a Austrália (Morgan *et al.*, 2002; Lodge, 2002), levaram a que as autoridades

⁴⁰ A Commonwealth é uma associação que agrega 54 países que partilham os princípios da democracia e do desenvolvimento. Esta associação foi criada em 1870. Para mais informações ver: <http://www.thecommonwealth.org>

⁴¹ Os três idiomas oficiais da Nova Zelândia são o inglês, o Maori e a língua Neozelandesa de sinais.

⁴² Para mais informações consultar: <http://www.med.govt.nz/sectors-industries/tourism/pdf-docs-library/key-tourism-statistics/key-tourism-statistics.pdf>

Neozelandesas (governo e grupos empresariais) procurassem criar uma estratégia de comunicação que conseguisse projectar a Nova Zelândia internacionalmente, apesar das limitações orçamentais (Morgan *et al.*, 2002). Isso aconteceu em 1999 com o lançamento da primeira campanha, a nível internacional: “100% Pure New Zealand” – 100% Pura Nova Zelândia - iniciativa que pretendeu dar a conhecer a “diversidade das paisagens, do povo, da cultura e das actividades turísticas Neozelandesas. Esta campanha foi muito dirigida a mercados muito específicos, nomeadamente a Austrália, o Japão, os Estados Unidos da América, o Reino Unido, a Alemanha e Singapura (Morgan *et al.*, 2002: 335).” Esta iniciativa permitiu que a Nova Zelândia se tornasse numa forte marca destino, segmentada a um nicho muito específico do mercado turístico global (Morgan *et al.*, 2002: 336; TNZ, 2009: 23). Em 2011 e pelo segundo ano consecutivo, a Nova Zelândia era o 14º país mais reconhecido do mundo, num universo de 50 países participantes, segundo o *Nation Brand Index*. E em 2012, segundo o *Country Brand Index* foi a 5ª marca mais conceituada, a nível mundial.⁴³

Face ao exemplo neozelandês, é necessário recordar que o conceito de marca-destino encontra-se associado à promoção turística, que não é tão abrangente quanto a marca-país, já que “o turismo representa apenas uma componente da cidade, país ou região” (Anholt, 2005a: 118), no entanto com esta iniciativa as autoridades Neozelandesas através de uma única marca procuraram, para além do turismo, promover os seus produtos e captar investimento estrangeiro (Anholt, 2005b: 341; Lodge, 2002; Morgan *et al.*, 2002). Este projecto teve o envolvimento de várias organizações com interesses comerciais e foi desenvolvido de forma intencional com o objectivo de dar a conhecer, internacionalmente, uma proposta comercial colectiva com vantagens competitivas para a Nova Zelândia (Lodge, 2002: 374). A título interno, as autoridades competentes encetaram vários estudos de mercado sobre factores considerados estratégicos para o país, como as exportações, a educação, o turismo, o investimento, para além de terem auscultado as opiniões de personalidades importantes sobre temas domésticos. A título externo, as autoridades escolheram avaliar a percepção que a Alemanha, a França e o Reino Unido tinham sobre a Nova Zelândia (Lodge, 2002: 375)⁴⁴. Este estudo trouxe uma visão macro abrangente de tudo o que a Nova Zelândia representava e podia oferecer ao mundo, ou seja “todas as coisas que o país podia vender” (Lodge, 2002: 374-5). A fauna e a flora únicas, a

⁴³ A Nova Zelândia foi a 5ª marca-país mais conceituada em 2012 e desceu dois lugares na tabela geral, comparando com os anos de 2011 e 2010 onde se situava em terceiro lugar. Em 2012 superou países como a Austrália, a Alemanha ou os Estados- Unidos, mas ficou aquém da Suíça, Canadá, Japão e Suécia.

⁴⁴ A autora Creenagh Lodge revela que neste estudo descobriram-se percepções distintas. Enquanto que o Reino Unido considerava a Nova Zelândia de forma depreciativa, os outros países europeus analisados conheciam algumas características importantes daquele país e destacavam o vinho, a paisagem impressionante e a cultura Maori.

importância do sector agrícola, os aspectos negativos como a sua localização geográfica periférica, a falta de notoriedade da cultura, foram transformadas em aspectos positivos que justificavam a excelência da agricultura e dos produtos neozelandeses, a pureza e a protecção dos recursos naturais, num conceito de “simplicidade sofisticada baseada numa filosofia de excelência” (Lodge, 2002: 376-8).

Este conceito foi a base de trabalho da equipa criativa que desenvolveu o logotipo da Nova Zelândia. Para além da simplicidade da mensagem e pela facilidade de compreensão da mesma, independentemente da origem do receptor, o logotipo conseguiu reflectir a verdadeira essência da Nova Zelândia, que graficamente incorpora a forma do arquipélago no símbolo da percentagem (TNZ, 2009:12).



Fig. 9 – Logotipo da campanha neozelandesa de promoção do país.

Houve várias declinações desta campanha, tanto no sector turístico (*100% Pure Romance*, - 100% Puro Romance; *In Five Days You'll Feel 100%* - Em Cinco Dias sentir-se-á a 100%) (Morgan *et al.*, 2002: 348), como noutros sectores da economia, nomeadamente no agro-alimentar⁴⁵.

A temática dos 100% e da pureza está presente em todos os materiais promocionais, onde o grafismo e o texto reflectem paisagens, vinhos, comida, pessoas e as suas experiências inalteradas. É crucial realçar que a marca da Nova Zelândia (tal como todas as outras) não se esgota no seu logotipo, mas incorpora valores, aspectos intelectuais e culturais (Morgan *et al.*, 2002:348).

Em suma, a Nova Zelândia seleccionou a componente de destino turístico, para desenvolver a sua estratégia. O Governo, juntamente com outros sectores da economia financiaram esta campanha global que depois de uma fase de pesquisa definiu objectivos concretos e que se mantiveram ao longo do tempo (Morgan *et al.*, 2002; Lodge, 2002). As entidades governamentais decidiram não criar um gabinete específico para gerir este tema, tendo sido o turismo a entidade responsável para o fazer. Consciente da importância desta estratégia, o próprio Primeiro-Ministro John Key, eleito em 2008, veio a assumir a liderança deste

⁴⁵ 100% Pure New Zealand Honey – Mel; 100% Pure Kiwi Gold – Fruta (Kiwi); Pure New Zealand Oolong Tea – Chá; 100% Pure Wool from New Zealand - Lãs; 100% New Zealand Meat - Carne; 100% Pure Apples from New Zealand – Fruta (Maçã); New Zealand Wine. Pure Discovery – Vinhos, entre outros.

projecto, acumulando sob a sua dependência directa a área do Turismo (TNZ, 2009: 41). A característica dominante neste projecto foi a abrangência que esta marca conseguiu manter, apesar de ser gerida sob a chancela do turismo. O cinema contribui para o reforço da presença da marca Nova Zelândia e o facto de este país ter sido o local das filmagens da trilogia do “Senhor dos Anéis” e do “Hobbit” foi uma oportunidade, segundo as autoridades neo zelandesas (TNZ, 2009). Esta campanha mais do que promover um destino promoveu de forma transversal outras indústrias daquele país (TNZ, 2009) e manteve o princípio de que “[...] a essência de uma marca deve ser relevante transversalmente em vários mercados e produtos” (Morgan *et al.*, 2002:348). Na Nova Zelândia, a indústria do turismo funcionou como efeito “locomotiva”, para outros sectores produtivos. As entidades envolvidas neste projecto aproveitaram o facto de o turismo constituir uma oportunidade para dar a conhecer produtos, serviços e infra-estruturas aos visitantes (Gnoth, 2002), para comercializar o que de mais relevante e diferenciador a Nova Zelândia tem para oferecer, contrariando uma abordagem mais simplista de alguns países com imagens unicamente associadas ao turismo e que transmitem a mensagem, que para lá do turismo nada mais têm a oferecer (Dinnie, 2008: 87).

O processo de criação de uma marca, independentemente de ser um produto ou um país, passa por seleccionar os atributos que devem ser comunicados (Gnoth, 2002: 265), mas neste caso concreto é curioso perceber o dilema que uma marca como a neozelandesa tem ao promover importantes indústrias tradicionais e paralelamente promover sectores mais ligados à tecnologia de ponta. Esta ambiguidade reflecte-se no *Nation Brands Index* de 2011, onde um dos pontos fracos na cotação do país foi a herança cultural e a inovação e tecnologia.⁴⁶

3.2. As marcas-países não intencionais

A autora Melissa Aronczyk defende que: “os países já são por si só marcas que projectam os seus atributos e mais-valias a um público diversificado, seja de forma intencional ou não” (2008: 49). Tendo em conta este princípio, considero que as marcas-países não intencionais são todas aquelas que independentemente das autoridades desses mesmos países decidirem ou não avançar com a criação de uma marca, logo à partida deparam-se com condicionantes que funcionam como constrangimentos que não podem ser eliminados da estratégia a implementar, sob pena de tornar toda uma campanha “improvável” de ser comunicada, logo dificilmente entendida pelos receptores. Um dos casos que mais aparece

⁴⁶ Para mais informações consultar: <http://www.simonanholt.com/Research/research-introduction.aspx>

referido por diversos autores, é precisamente o caso do Reino Unido com a marca “Cool Britannia”, que por não ter sido suficientemente abrangente e considerar apenas uma parte do país (Gilmore, 2002: 284), excluindo imagens mais tradicionais e que estão fortemente associadas ao Reino Unido e ao seu sector produtor e exportador (Fan, 2006: 10), foi um fracasso.

“Muitos dos estereótipos ou associações culturais associados a um país provêm de séculos de história e não podem ser pura e simplesmente esquecidos pelos receptores que são abordados por uma campanha” (*ibid.*) e por isso as marcas-países não intencionais, são na minha opinião, aquelas que acabam por existir quase de forma reactiva à realidade do país, “sustentadas” por premissas enraizadas na estrutura social, cultural, histórica ou económica e que por isso não podem ser excluídas sob pena de tornar qualquer estratégia de comunicação nacional irreconhecível e logo incompreensível, porque “mesmo quando um país inconscientemente gere o seu nome como uma marca, as pessoas tem imagens dos países que são activadas quando se referem a um determinado local” (Kotler & Gertner, 2002:250).

Tendo os países uma série de atributos que lhe são próprios, ao criar-se uma marca-país, os profissionais desta área funcionam como “facilitadores que aplicam as suas técnicas para auxiliar os países a responderem às exigências de um contexto contemporâneo” (Aronczyk, 2008:49) e no caso das marcas-países não-intencionais, esses profissionais acabam por ter um desafio diferente, uma vez que muito mais do que gerar uma estratégia de comunicação, põem a “descoberto” o que existe e que facilmente é identificável (*ibid.*).

Em suma, uma marca-país não-intencional é aquela em que a imagem de um país, “apesar da identidade e do local estar em mudança, a sua história e os estereótipos persistem” (Skinner & Kubacki, 2007:314) e devido a estes pontos anteriormente referidos, acabam por funcionar como agentes condicionadores. Por exemplo, o caso do Japão, um local que é percebido como sendo um país rigoroso pela produção e exportação de produtos de qualidade com os quais se encontra fortemente associado (Kotler & Gertner, 2002: 250; Pecotich & Ward, 2007: 274), ou então o caso do Reino Unido, um país associado a imagens tradicionalistas (Fan, 2006:10).

As estratégias adoptadas por estes dois países, Reino Unido e Japão, serão de seguida apresentadas.

3.2.1. Reino Unido

O Reino Unido, mais propriamente o Reino Unido da Grã-Bretanha e da Irlanda do Norte – *United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland* - é um arquipélago que pertence ao continente europeu e que se situa a 35km de distância de França, a noroeste daquele país. Apesar de pertencer à União Europeia, este país sempre se manteve fora da União Económica e Monetária. Com um território de 241,930 Km² e com uma população de 63,395,574 de habitantes, predominantemente cristãos (CIA), este país tem vários idiomas regionais, mas o inglês, que segundo o *US Census Bureau*⁴⁷ – Gabinete de Estatística dos Estados Unidos - é o segundo idioma mais falado do mundo, é o idioma oficial do Reino Unido. Constituído por uma Monarquia Constitucional, o Reino Unido pertence ao Reino da Commonwealth juntamente com a Nova Zelândia. Segundo o *World Factbook*, este país é a segunda maior economia da Europa, depois da Alemanha e em 2012 a dívida pública representou 88,7% do PIB, o que levou o país a estar sob um plano de austeridade, gerido por um governo de coligação, entre Conservadores e Democratas Liberais. O PIB decresceu -0,1% em 2012 e o desemprego situou-se nos 7,8% (*ibid.*).

No século XIX, o império britânico cobria ¼ do mundo e depois do seu desmantelamento, o Reino Unido tornou-se num país influente internacionalmente, porque para além de participar nas duas Guerras Mundiais, é um dos cinco membros permanentes do Conselho de Segurança das Nações Unidas e é membro fundador da NATO⁴⁸ e da Commonwealth. A par desta abrangência, a economia do Reino Unido evoluiu e modernizou-se, tendo o sector dos serviços um peso substancial do PIB, porque representa 78,2% e o sector agrícola, que se caracteriza por ser fortemente mecanizado representa actualmente 0,7% do PIB. Simultaneamente a imagem do Reino Unido encontrava-se associada a estereótipos antiquados, muito ligados ao seu passado imperialista, levando inclusive algumas empresas a esconderem a sua nacionalidade, como foi o caso da *British Telecom* – A Telecom Britânica – que mudou a sua identidade para BT (Olins, 1999:18), ou ainda a *British Airways* – A Companhia Aérea Britânica – que mudou a sua identidade para BA (*ibid.*: 34). Devido a toda esta evolução e para contrariar preconceitos negativos que a própria indústria britânica tinha sobre a imagem do seu respectivo país, devido aos receios de se verem associados a uma imagem antiquada e pouco inovadora (Dinnie, 2008: 30), na década de 90

⁴⁷ Este organismo tem como propósito fornecer dados económicos e sociológicos sobre a população norte-americana.

⁴⁸ A NATO - *North Atlantic Treaty Organization* ou OTAN - Organização do Tratado do Atlântico Norte foi criada em 1949 com vista a proteger a Europa contra eventuais ataques da União Soviética, em pleno período da guerra fria. Actualmente fazem parte desta Organização, 28 estados-membros. Para mais informações, consultar: http://www.nato.int/cps/en/natolive/nato_countries.htm

o governo britânico, através do partido trabalhista do primeiro-ministro da época, Tony Blair, decidiu promover uma estratégia de comunicação que promovesse a mudança de imagem daquele país, através de uma campanha que comunicasse a modernização britânica (*ibid.*), naquele que viria a ser apelidado de “programa de identidade controverso”, segundo o autor Wally Olins (1999:17). Criar uma marca para o Reino Unido, pretendia contribuir “para melhorar e corrigir a imagem do Reino Unido, social, cultural e comercialmente no mundo” (*ibid.*:19). Neste processo é importante ressaltar que a marca *Cool Britannia*,⁴⁹ associada a um novo posicionamento do Reino Unido teve a sua primeira aparição através da imprensa (*ibid.*), mais precisamente em 1996 na revista Newsweek. Depois da eleição do governo do partido trabalhista, em Maio de 1997 é que esta imagem da bandeira britânica, presente nas mais variadas peças e que representava o orgulho numa nação próspera e modernizada, veio a ser potenciada pelo poder político (Leonard, 1998: 5).

Esta capa, segundo a Newsweek, iniciou um debate alargado na década de 90, sobre a imagem utilizada pelo governo trabalhista para promover o Reino Unido no estrangeiro⁵⁰.



Fig. 10 – Capa da revista Newsweek de 04 de Novembro de 1996: *London Rules* – Londres Domina.

O autor Mark Leonard defende que esta estratégia “constituía apenas uma pequena parte da nova marca do Reino Unido [...] no mundo, muitos não nos vêem como realmente somos: ainda olham para as nossas indústrias como pouco inovadoras.” Continua afirmando que mais recentemente Margaret Thatcher tinha contribuído para a reinvenção da identidade nacional e que esta marca (a *Cool Britannia*) procurava “celebrar a criatividade, o multiculturalismo e a abertura ao mundo que são aspectos que caracterizam a história e a cultura britânicas” (1998:2). Segundo o mesmo autor, no ano de 1997, as autoridades

⁴⁹ Britania era o nome dado pelos romanos à província que ocupa o centro sul da actual ilha da Grã-Bretanha. A frase *Cool Britannia* aparece pela primeira vez associada a um sabor da marca de gelado Ben & Jerry's.

⁵⁰ Esta capa: *London Rules* pretendia fazer um jogo de palavras com a Rule Britannia, uma canção patriótica britânica com origem no poema Rule Britannia de James Thomson e a cidade de Londres, propriamente dita que aqui apareceu catalogada como a cidade mais *cool* do mundo. Este jogo de palavras viria a ser adoptado pelo governo do partido trabalhista e na época, o recentemente eleito responsável pela pasta da Cultura: Chris Smith viria a afirmar que o conceito de *Cool Britannia* tinha vindo para ficar (Leonard, 1998:5). Segundo o dicionário da Porto Editora, a palavra *cool* em português significa “fresco, calmo, frio, morno, desavergonhado, descarado, óptimo, excelente, activo, jovem, de vistas desempoeiradas”.

britânicas investiram cerca de 800 milhões de libras para projectar esta identidade através do Ministério dos Negócios Estrangeiros, do Departamento de Comércio e Indústria, do Instituto Britânico⁵¹, do Gabinete de Investimento no Reino Unido, do Turismo Britânico e através igualmente do serviço da BBC⁵², no entanto, afirma que estas entidades não souberam adaptar a mensagem à nova realidade, acabando por reforçar os piores estereótipos que existiam acerca do país.

Para o efeito as autoridades britânicas criaram, em 1998, o Panel 2000⁵³, um comité composto por entidades públicas e privadas, de modo a coordenarem as acções necessárias para reposicionarem a imagem do Reino Unido, tornando-a mais jovem, empreendedora, tolerante e aberta (Lloyd, 1998: 1). Este comité, não só pretendia reforçar a imagem do país no estrangeiro, como também pretendia mudar a percepção que os próprios britânicos tinham de si próprios, substituindo mitos de um Reino Unido antigo para uma nova realidade, a de um Reino Unido moderno com respeito pela sua herança e história, mas concentrado no futuro (Panel, 2008).

Vários autores referem que esta campanha procurou renovar a identidade britânica, uma vez que, apesar da evolução do país nos mais variados sectores, nomeadamente nas indústrias mais criativas, globalmente, o Reino Unido continuou a ser percebido como um país tradicional, antiquado (Dinnie, 2008:30) e reconhecido pelo apego às tradições, como por exemplo, a monarquia, ou ainda a herança cultural e passado histórico (Quelch & Jocz, 2005: 232). Esta realidade encontra-se reflectida na avaliação feita pela consultora Future Brand que no estudo de 2012-13 posiciona o Reino Unido, no 5º lugar no que toca ao campo da Herança e Cultura. Para além do mais, o próprio sector dos serviços que representa 78,2% do PIB assenta em princípios tão tradicionais como a honra ou a confiança (Gilmore, 2002: 284) e por isso esta iniciativa foi um fracasso e muito criticada pelos meios de comunicação britânicos (Dinnie, 2008: 30), principalmente aqueles que não eram londrinos (Quelch & Jocz, 2005: 232), porque foi considerada como sendo uma campanha não suficientemente abrangente e “amplificava apenas uma parte do país” (Gilmore, 2002: 284). O autor Keith Dinnie alerta inclusive, para a sensibilidade que as

⁵¹ O Instituto Britânico – *British Council* – tem uma missão semelhante à do Instituto Cervantes, anteriormente referido, no ponto 3.1.1.

⁵² Fundada em 1922, a *British Broadcasting Corporation* - Corporação Britânica de Radiodifusão - mais conhecida pelo acrónimo BBC, é a emissora pública de rádio e televisão do Reino Unido.

⁵³ O Panel 2000, um comité onde o Governo estava fortemente envolvido, tinha como principais objectivos os seguintes: produzir uma estratégia abrangente para uma imagem positiva e moderna do Reino Unido; potenciar a diplomacia pública e reforçar o sector privado, para tornar a imagem britânica mais forte e reforçando o investimento e o turismo. Para mais informações, ver: <http://greenwich2000.co.uk/millennium/info/panel2000.htm>

equipas de profissionais que desenvolvem estas marcas deverão ter, de modo a não se deixarem influenciar por decisões políticas que decidem incluir ou excluir determinados sectores da sociedade que representam uma nação e considera que esta terá sido uma das causas do insucesso da campanha *Cool Britannia*, que “desrespeitou a herança e a história” (2008:114).

As afirmações da autora Fiona Gilmore que alegam uma exclusão de parte da sociedade deste país, são confirmadas por um estudo do Instituto Britânico – *British Council*, que em 1999, referia que os inquiridos de outros países tinham a percepção que o Reino Unido era um país muito tradicional, o que veio a condenar a duração desta estratégia de comunicação que durou ainda cerca de três anos (Quelch & Jocz, 2005: 232).

As lacunas apontadas pelos diversos autores anteriormente referidos relativamente a esta campanha, tentaram ser colmatados numa nova iniciativa de promoção internacional, nomeadamente através da campanha *GREAT – GRANDE*, anunciada pelo Primeiro-Ministro David Cameron em 2011 e oficialmente lançada em Fevereiro de 2012. Esta nova iniciativa de comunicação, tinha como intuito mostrar todas as potencialidades que o Reino Unido tem, enquanto local onde se “viver, trabalhar, visitar, investir e fazer negócio” (Great Brand Library, n.d.)⁵⁴.



Fig. 11 – Imagens da campanha *GREAT – Grande*.

⁵⁴ Para mais informações consultar: <http://www.greatbrandlibrary.co.uk/index.php>

Esta campanha tinha como principal objectivo retractor as áreas consideradas de excelência, por parte das autoridades britânicas, nomeadamente a herança histórica, a cultura, a ecologia, o desporto, o retalho (consumo), a música, a ecologia, a criatividade, o conhecimento, o empreendedorismo, a tecnologia e a inovação. Teve como público-alvo países como os Estados- Unidos da América, a Alemanha, a França, a Índia, a China (inclui Hong Kong), o Japão, o Canadá, o Brasil e a Austrália. À semelhança do caso espanhol também os britânicos seleccionaram figuras icónicas da sua sociedade para se tornarem embaixadores da marca *Great*.⁵⁵

Esta campanha que tem o alto patrocínio do Primeiro-Ministro pretendeu responder aos objectivos de promover o crescimento económico, melhorar a percepção externa do país e melhorar a reputação, tendo os Jogos Olímpicos sido o acontecimento que serviu de oportunidade para mostrar o país ao mundo.

Segundo o *Country Brand Index* de 2012-13, globalmente, o Reino Unido situa-se no 11º lugar, depois de ter estado no 13º lugar em 2011 e no 9º lugar em 2010. No *Nation Brands Index* de 2012, este país foi avaliado como a terceira marca-país com a melhor reputação.

3.2.2. Japão

O Japão é um país constituído por uma série de ilhas no leste asiático, entre o Norte do oceano Pacífico e o Mar do Japão e tem um território de 377, 915 km², que é muitas vezes assolado por catástrofes naturais, como terramotos e *tsunamis*. Segundo, o *world factbook*, o idioma oficial é o japonês e conta com uma população de 127, 253, 075 habitantes, dos quais 98,5% são japoneses, 0,5% são coreanos, 0,4% chineses e 0,6% de outras nacionalidades. Tokyo, que é a capital, tem uma população de 36,507 milhões de habitantes. Com um governo parlamentarista e uma monarquia constitucional, este país é regido por uma constituição datada de 1947.

Em 1603, depois de décadas de guerras civis, um governo militar manteve estabilidade política e isolamento de influências internacionais. Nos séculos XIX e XX tornou-se uma

⁵⁵Os embaixadores da marca são: Sir Paul Smith (criador de moda), Sir Richard Branson (empresário), Denise Lewis (ex-atleta), Vivienne Westwood (criadora de moda), James Bond (personagem criada pelo autor Ian Fleming), Damon Hill (ex-automobilista), Jonny Wilkinson (jogador de rugby), Andrew Flintoff (pugilista e ex-jogador de cricket), Victória Beckham (ex-cantora de um grupo de música pop e esposa do famoso jogador de futebol David Beckham), Lily Cole (modelo e atriz), Dylan Jones (editor de revista de moda e lifestyle GQ), Anya Hindmarch (criadora de acessórios), Kelly Hoppen (Empreendedora) e Jessie J. (compositora e cantora).

potência regional e viria a envolver-se na II Guerra Mundial de onde sairia como país derrotado.

Depois da II Guerra Mundial, o Japão desenvolveu uma economia baseada em tecnologia avançada, o que lhe permitiu ressurgir enquanto potência económica e aliado dos Estados Unidos da América. O crescimento da economia foi consistente durante mais de três décadas (a partir dos anos 60), mas a partir do ano 2000, a economia teve taxas de crescimento mais modestas e chegou mesmo a entrar em recessão em 2008 e 2011, no entanto em 2012 teve um crescimento que se situou nos 2% do PIB. Também no ano de 2012 a taxa de desemprego situou-se nos 4,4% e o défice atingiu 214,3% do PIB. (CIA).

Segundo o autor Keith Dinnie, o Japão tem pontos fortes e fracos. Como pontos fortes, aponta a reputação de muitas das suas empresas exportadoras, “marcas institucionais como a Sony, Toshiba, Mitsubishi e Toyota que contribuíram para as associações positivas da etiqueta «Made in Japão»” (Dinnie, 2008b: 7). Apesar desta potencialidade, a Organização Japonesa para o Comércio Externo – *Japan External Trade Organization* (JETRO)⁵⁶ que tem sob a sua responsabilidade promover a exportação e a captação de investimento, nos seus objectivos não fazia qualquer menção à marca-país, ao contrário do caso Espanhol anteriormente referido (Dinnie, 2008b:7), aspecto que viria a ser contrariado, apenas recentemente.

Como pontos fracos e “apesar do sucesso económico japonês pós-guerra mundial, tem havido inúmeras críticas de comentadores estrangeiros à alegada insularidade e comportamento fechado por parte do Japão” (Dinnie, 2008b:9), sendo um dos factores mais destacados, a dificuldade em investir no país, factor esse que chegou mesmo a ser apontado pelo Comissário Europeu Peter Mandelson, que acusou o Japão de ser um dos mercados do grupo dos países desenvolvidos, mais fechado ao investimento (Dinnie, 2008b:9-10). Em suma, as autoridades japonesas têm tido alguma dificuldade em delinear a sua estratégia de comunicação. Esta problemática poderia, de forma muito resumida, ir ao encontro das afirmações do Governador de Tóquio “Nós japoneses promovemo-nos mal” (Wilson *apud* Dinnie, 2008b: 10).

No entanto, consciente da importância da promoção externa “o país fez investimentos significativos e esforços em anos mais recentes para projectar ao mundo as suas

⁵⁶ O JETRO é uma Organização estatal de Comércio que promove o comércio externo e o investimento entre o Japão e outros países. Originalmente criada em 1958, esta instituição pretendia fomentar as exportações japonesas no estrangeiro. No século XXI a estratégia do JETRO foi alterada por forma a captar investimento estrangeiro para o Japão, para além de colaborar com as pequenas e médias empresas de modo a desenvolver o seu potencial exportador.

potencialidades” (Dinnie, 2008b: 10) tanto através dos sectores da exportação como do turismo⁵⁷, sendo a atracção do investimento apontada como um dos pontos a melhorar (*ibid.*:5).

O autor Satoshi Akutsu retracta, em detalhe, as diversas iniciativas desenvolvidas pelas autoridades japonesas, que podem ser consultadas no anexo I, onde estão esquematizadas de forma sucinta. O levantamento elaborado por este autor corresponde às iniciativas levadas a cabo, desde 2002 a 2006, passando pelo discurso do Primeiro-Ministro Junichiro Koizumi, em 2002⁵⁸, até às iniciativas do Programa Estratégico para a Propriedade Intelectual, em 2006.

No seguimento deste discurso, foi criado um Conselho Estratégico que contou com a participação de membros do Governo e peritos do sector privado⁵⁹. Para além de ter criado a regulamentação para a defesa da propriedade intelectual – *Intellectual Property Basic Act*, esta entidade elaborou o Programa Estratégico de Propriedade Intelectual em 2003, documento que inicialmente englobava 270 directivas que foram sendo renovadas anualmente. Este organismo criou grupos de trabalho especializados em quatro áreas específicas: o grupo de trabalho para os conteúdos; o grupo para o reforço dos direitos de autor; para a protecção das patentes na área da medicina e finalmente a do Ciclo para a criação intelectual (Akutsu, 2008: 212).⁶⁰. O grupo de trabalho para a marca-país, proveniente da área dos Conteúdos⁶¹, criado em 2004, compilou num relatório intitulado “a Promoção Estratégica da Marca Japão” três principais objectivos, baseados na gastronomia; na diversificação das marcas locais, com especial atenção para as Pequenas e Médias

⁵⁷ No que diz respeito ao sector turístico, as autoridades japonesas lançaram a campanha “Yokoso Japan”(que significa bem-vindo em japonês), com impacto junto da sociedade asiática, mas pouco perceptível para os ocidentais (Dinnie, 2008b:8).

⁵⁸ Em Fevereiro de 2002, através do primeiro-ministro Junichiro Koizumi, tinha sido anunciado uma política nacional de protecção da propriedade intelectual para potenciar a competitividade das indústrias japonesas, o que levou à criação de leis e instituições que regulamentassem esta estratégia. O discurso do primeiro-ministro tornou este conceito público, tornando clara a forma como as autoridades japonesas, pretendiam que o Japão se tornasse num país competitivo, ou seja através da criação, protecção e utilização da propriedade intelectual. No entanto, a primeira vez que a palavra “marca” foi utilizada num discurso político, por um Primeiro-Ministro japonês refere-se ao discurso de Junichiro Koizumi, em 2005, onde efectivamente menciona “promoção de negócios que capitalizam conteúdos como filmes e animação que reforçam a imagem de marca do Japão em áreas como a moda ou a gastronomia” (Cannon, n.d: 109).

⁵⁹ Várias entidades como o *Japan Business Federation* (Federação de Negócios Japonesa) e a *Japan Association of Corporate Executives* (Associação Japonesa de Executivos) têm contribuído para a discussão desta temática, trazendo uma visão empresarial para o debate.

⁶⁰ Estes grupos de trabalho desenvolvem e promovem actividades em sectores criativos, desde as invenções científicas e tecnológicas, à arte e ao *design*.

⁶¹ O Grupo de Trabalho dos Conteúdos, para além de abordar os conteúdos dos *media* passou a ter a responsabilidade de estudar os assuntos relacionados com a marca Japão. Inicialmente este grupo de trabalho estava essencialmente focado na gestão de conteúdos, como a música, o cinema, jogos de vídeo e cinema de animação. O âmbito de trabalho deste gabinete foi alargado para outras vertentes da marca-país japonesa, nomeadamente a cultura, a gastronomia, as marcas locais e a moda (Akutsu, 2008: 212).

Empresas (PME's, que receberam apoio directo do Ministério da Economia) e finalmente na moda japonesa (Dinnie, 2008b: 11). Neste relatório reforçou-se a importância do poder cultural, por forma a obter resultados desejados (*soft power*)⁶², em detrimento de uma abordagem estritamente económica e militar (Cannon, n.d.: 110).

Para além dos objectivos anteriormente apontados, foi acrescentado um quarto, o da promoção de todas as características japonesas que fossem atractivas (Akutsu, 2008: 212). As autoridades japonesas pretendiam tornar este país numa superpotência de conteúdos, para além de pretenderem uma estratégia de comunicação que reforçasse o modo de vida japonês (*ibid.*: 216). Em suma, esta estratégia para além de reforçar o modo de vida e a cultura japonesas, que levou à criação da marca “Cool Japan” (Dinnie, 2008b:9-10), pretendia juntamente com a indústria do turismo e a diplomacia cultural reforçar a marca deste país (Akutsu, 2008: 212).



Fig. 12 – Imagem do logotipo *Cool Japan*.

Na última década, uma variedade de eventos culturais e ligados aos sectores mais criativos têm contribuído para uma mudança de paradigma no Japão reposicionando o país de uma “potência económica na década de 80 numa potência cultural do século XXI, tendo em conta contributos provenientes da arquitectura, à moda, animação⁶³ até à gastronomia o que culminou na marca *Cool Japan*” (Dinnie, 2008b: 11).

Em 2005, o Ministro dos Negócios Estrangeiros promoveu um programa de relações públicas para reforçar esta marca, através do ângulo da já conhecida cultura Pop japonesa (Cannon, n.d.: 110). Enquanto que em 2010, o conceito de marca-país foi reforçado na administração de Naoto Kan, ao se estabelecerem 5 pilares para a diplomacia económica, dos quais três se mostraram relevantes para a marca nacional, nomeadamente através da:

⁶² O Professor Joseph Nye, Jr., um conceituado académico e assistente do Secretário de Estado da Defesa na administração de Bill Clinton, cunhou esta expressão de "soft power", em 1990. Este autor descreve o "soft power" – tradução à letra: poder suave – com a "habilidade para alcançar o objectivo através da atracção em detrimento da coacção." O Professor Joseph Nye, Jr. defende que as parcerias, programas de assistência financeira e trocas culturais são bons exemplos do conceito de *soft power*, conceito diferente de "hard power" - tradução à letra: poder duro, que contempla relações associadas com poder militar, coacção e intimidação.

⁶³ No artigo referenciado do autor Keith Dinnie surgem referências à animação Manga e ao fenómeno da Hello Kitty.

“promoção da exportação [...] do desenvolvimento do Japão como destino turístico [...] da divulgação da marca Japão” (*ibid.*: 112).

Em Junho de 2013, as autoridades japonesas aprovaram uma verba de 500 mil milhões de dólares, de modo a promover culturalmente o Japão a nível internacional, através da campanha multidisciplinar *Cool Japan* (Time Japan, 2013).

Toda esta evolução, não deixa de ser criticada pelo autor Keith Dinnie (2008b: 11-12) que aponta três potenciais caminhos para o futuro desenvolvimento da marca-país Japão, assim como para outros países com estratégias de comunicação, nomeadamente uma melhor coordenação das diversas entidades envolvidas num plano estratégico de marca-país, nomeadamente no desenvolvimento de parcerias público-privadas e no fomento de marcas regionais e locais distintivas, para além de uma reprogramação da diplomacia. No caso japonês, o autor aponta concretamente na união de esforços entre o turismo e o sector exportador, de modo a promover o consumo de produtos japoneses de forma sustentada e prolongada no tempo. Keith Dinnie sugere que por parte da diplomacia haja um maior empreendedorismo, com uma reprogramação das abordagens que deverão ser orientadas por forma a serem mais comerciais e por último indica que deveria ser feito, internacionalmente, um esforço na diversificação da gastronomia japonesa, que tem contribuído para uma maior notoriedade do *Soft Power* deste país. A par destas considerações poder-se-iam acrescentar algumas críticas apontadas pelo autor Satoshi Akutsu ao Conselho Estratégico, relativamente à limitação do seu poder executivo; às contribuições financeiras dispersas que deveriam ser centralizadas numa entidade única; para além da necessidade de serem elaborados estudos de mercado e outros métodos de análise que avaliem se a estratégia de comunicação está efectivamente a ter o retorno esperado (2008:219).

Depois de analisar o *Country Brand Index* de 2012-13 pode no entanto, confirmar-se que globalmente o Japão se encontra posicionado em 3º lugar, após a Suíça (em 1º) e o Canadá (em 2º). Tendo em conta os diversos critérios que constituem este ranking, é importante referir que o Japão ocupa o primeiro lugar em três critérios, no da tecnologia de ponta (Exportação – negócios); no da autenticidade (Herança e cultura) e finalmente no segmento do turismo, mais concretamente no que diz respeito às atracções. No *Nation Brands Index* de 2012, este país foi avaliado como sendo a 6ª marca-país com melhor reputação, depois de ter estado em 5º lugar, em 2011. Este estudo justifica esta queda com a performance da economia japonesa, que ainda se encontra a recuperar do terramoto que ocorreu em 2011.

3.3. Conclusão

A economia globalizada tem, segundo o autor Keith Dinnie, “efeitos contraditórios que por um lado consistem na homogeneização dos mercados, ao mesmo tempo que as identidades nacionais ganham relevância” (2008a:20). Os países competem, por isso entre si na obtenção de uma melhor “reputação, imagem, identidade [...] aspectos centrais” (Olins, 1999: 5) da actualidade.

Ao longo deste capítulo foram analisados casos concretos de quatro países diferentes, dois no continente europeu e outros dois de outros continentes, para poder exemplificar como nações com características tão diversas, de forma consciente enveredam pela constituição de uma marca global que lhes permita destacar-se e competir a nível internacional (Dinnie, 2008a: 17). Estas iniciativas têm em comum “três grandes objectivos: a atracção de turistas e investimento e a promoção das exportações” (*ibid.*).

As vantagens competitivas que a adopção de uma marca-país pode trazer, leva a que as autoridades envolvidas nestes processos, cientes das suas diferenças, adoptem estratégias de comunicação diversas.

Os casos aqui demonstrados foram escolhidos por serem bastante diferentes entre si tanto geograficamente, como pela história que caracteriza estes países, para além da dimensão, poder económico, financeiro e igualmente pela diversificação da estratégia adoptada. Independentemente do sucesso alcançado ou do fracasso registado existem países que escolhem criar uma marca-país de forma intencional, com o objectivo de conseguirem projectar-se de forma vantajosa. Outros que já tenham uma imagem consolidada, devido a percepções já generalizadas procuram melhorar outras vertentes importantes para o desenvolvimento nacional, através da criação de uma marca-país. Nestes casos, porque existem constrangimentos, a estratégia de comunicação deve ter em conta essas realidades, sob pena de se tornar um fracasso e por isso estes países foram catalogados como marca-países não intencionais.

Como estas iniciativas são politizadas, um dos principais desafios é o de evitar que o poder se torne repressivo e se crie uma marca que não é real e que não seja representativa desse local, uma vez que o seu “posicionamento nunca poderá ser uma imposição artificial, imposta pelo exterior” (Gilmore, 2002: 284).

Vários autores tecem recomendações que devem ser tidas em conta na implementação de uma estratégia de comunicação desta natureza, no entanto, um dos pontos de partida para um plano bem-sucedido, para além de um conhecimento profundo dos elementos que caracterizam essa nação, passa por “uma estratégia de marca-país que deve incluir iniciativas e programas que estimulem a mobilização da diáspora, desenvolva a coordenação das instituições chave de uma nação e garanta um grau de consistência razoável nas comunicações e aparições oficiais desse mesmo país” (Dinnie, 2008b: 5).

O objectivo principal de todas as entidades envolvidas nestes processos é o de reforçar a sua notoriedade na cena internacional, uma vez que “grandes marcas independentemente de serem países, corporações ou produtos não são facilmente destruídos pelo desastre” (Gilmore, 2002: 284).

Depois de ter analisado quatro casos concretos, o próximo capítulo cinge-se ao caso português, onde vão ser sucintamente estudadas as várias iniciativas que foram implementadas para a criação e desenvolvimento da marca Portugal e onde vão ser apresentadas as vantagens competitivas do país, à luz da teoria do autor Michael Porter.

Capítulo 4: A Marca-Portugal

4.1. O Perfil de Portugal

Portugal Continental situa-se numa posição geoestratégica entre os continentes Europeu, Americano e Africano, fazendo fronteira com Espanha (Norte e Leste) e com o Oceano Atlântico (Sul e Oeste). Para além do território continental, Portugal é ainda constituído por dois arquipélagos: os Açores e a Madeira, totalizando uma área de 92.212 Km² (AICEP, 2013a:2-5).

Portugal começou por ser uma formação de tipo estatal; só muito lentamente acabou por se tornar uma Nação [...] O Estado português foi agregando a si uma série de áreas territoriais com poucos vínculos entre si, com acentuadas diferenças culturais e com condições de vida muito distintas. O que fez a sua unidade foi a continuidade de um poder político que dominou o conjunto de uma maneira firme e fortemente centralizada (Mattoso, 2008:67).

As fronteiras nacionais mantêm-se praticamente inalteradas desde o século XIII, o que faz de Portugal uma nação com cerca de 900 anos de história, uma das mais antigas do mundo.⁶⁴

O início do século XV marca o início da expansão marítima portuguesa, através dos Descobrimentos. Nos primórdios do século XX é instaurada a I República de Portugal, que viria a ser derrubada por um golpe militar que deu origem ao Estado Novo, uma ditadura que perdurou até 1974. Nessa altura um Movimento das Forças Armadas voltou a instaurar o regime democrático e dá-se a descolonização dos PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.⁶⁵ Em 1986, Portugal viria a aderir à Comunidade Económica Europeia e depois à zona Euro, em 1999 (AICEP, 2013b:4).

Com uma população de 10,5 milhões de habitantes, em que 52% é activa; em 2012 o país produziu uma riqueza interna bruta de 165.247 milhões de Euros. A actividade económica nacional tem decaído e segundo as últimas projecções apontadas pelo Banco de Portugal⁶⁶, o PIB registou uma redução de 1,4% em 2013, depois de uma queda de 3,2% em 2012. Há dois anos sob a égide de um programa de Assistência Económica e Financeira liderado pela *troika* (Comissão Europeia, Banco Central Europeu e Fundo Monetário Internacional), o governo português tem vindo a aplicar medidas de austeridade para controlar a dívida

⁶⁴ Em 1139 é declarada a independência de Portugal, sendo D. Afonso Henriques aclamado rei, no entanto esta independência só viria a ser reconhecida por Castela, em 1143. Em 1297 as fronteiras definidas na época, no reinado de D. Dinis, seriam as mesmas que as actuais.

⁶⁵ Os PALOP são constituídos por Angola, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

⁶⁶ Para mais informações, consultar: http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Publicacoes/Sec4_p.pdf

pública que atingiu, em 2012, cerca de 123% do PIB. A taxa de desemprego situou-se nos 15,7% em 2012 (AICEP, 2013a:2-5) e fixou-se em 16,3%, em 2013 (INE).⁶⁷ A contracção da procura interna e o aumento das exportações levaram a que o Saldo da Balança Corrente registasse proveitos de 2,479 Milhões de Euros, em 2012 (AICEP, 2013a:2-5). Os principais destinatários das exportações portuguesas são, por grau de importância decrescente, a União Europeia dos 27, seguido dos PALOP, dos países da NAFTA, seguido pelo Magrebe⁶⁸ e por último os do Mercosul⁶⁹ (*ibid.*:7).

A República Portuguesa é um Estado de direito democrático em que a religião predominante é a Católica Romana e a língua oficial é o português, um idioma falado por mais de 200 milhões de pessoas, em praticamente todos os continentes (*ibid.*). Segundo o jornal semanário Expresso, que se baseia no *US Census Bureau*, o português é o 6º idioma mais falado do mundo⁷⁰.

Para poder completar este breve perfil nacional e tendo em conta uma componente mais sociológica, porque “a memória colectiva apoiava-se frequentemente em mitos, alguns deles criados justamente para servirem de suporte da crença na perpetuidade ou mesmo na sacralidade da Pátria” (Mattoso, 2008:103), em 1999, foi desenvolvido um estudo promovido pelo ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal)⁷¹ que pretendeu apurar quais as percepções que os portugueses tinham sobre o seu país, tendo em conta três vertentes específicas: Portugal Sensorial, Portugal Cultural e Portugal Personalidade. Este trabalho intitulou-se de Estudo da Arca do Imaginário e foi construído com base numa amostra de 375 cidadãos de nacionalidade portuguesa e com uma taxa de resposta de 31,5%. Relativamente à vertente de Portugal Sensorial, 52,8% dos inquiridos associam a

⁶⁷ Para mais informações, consultar o site do INE: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=151971866&DESTAQUESmodo=2

⁶⁸ MAGREBE inclui a Argélia, Líbia, Marrocos, Mauritânia e Tunísia.

⁶⁹ No grupo do Mercosul, o relatório da AICEP inclui a Venezuela aos restantes membros associados, anteriormente mencionados.

⁷⁰ “Com mais de 250 milhões de falantes (o número é superior ao de habitantes), o português é a 6ª língua mais falada do mundo, a 3ª língua europeia mais falada – a seguir ao inglês e ao castelhano – e a mais falada no hemisfério sul. É ainda a língua oficial e de trabalho de mais de 20 organizações mundiais”. Para mais informações consultar: <http://expresso.sapo.pt/o-portugues-vai-ser-uma-lingua-internacional=f741048>

⁷¹ Em 2007 o ICEP foi fundido com a API (Agência Portuguesa para o Investimento), surgindo o actual AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) que é uma entidade pública de natureza empresarial e que tem como principais funções, fomentar a internacionalização das empresas nacionais e apoiar as suas exportações, captar investimento e promover a imagem de Portugal. Para mais informações consultar: <http://www.portugalglobal.pt/PT/SobreNos/Paginas/SobreNos1.aspx>

cor azul a Portugal⁷², o som do Mar/Ondas (34,7%) aparece associado ao país e o cheiro característico é o da Maresia/Mar para 47,2% dos inquiridos. No que diz respeito ao vector de Portugal Personalidade⁷³ a melancolia é o adjectivo preferido, ainda que por apenas 6,4% dos inquiridos, seguido da simpatia e da afabilidade por 5,3%. Saudade é a palavra mais referida, por 41,6% e Pescador é a profissão mais destacada pelos inquiridos. Relativamente ao Portugal Cultural, a Caravela é o símbolo nacional, escolhido por 14,1% dos entrevistados, seguido pelo Mar e pela Bandeira Nacional ambos com 8,8%⁷⁴. Como figura histórica, D. Afonso Henriques e Vasco da Gama são os ícones escolhidos por 22,1% e relativamente aos autores os portugueses entrevistados, escolhem Fernando Pessoa, seguido de Camões com 25,6% e 24,8% respectivamente. Os Lusíadas são o livro escolhido por 46,1%, o Fado por 32,8% e o monumento mais referido é a Torre de Belém, por 32,3% (AICEP, 2005: n.d.)⁷⁵.

Para além deste estudo elaborado a cidadãos nacionais, foram desenvolvidos outros inquéritos a cidadãos estrangeiros sobre a percepção que têm sobre Portugal. São de seguida destacadas as principais conclusões de três estudos. Dois dos trabalhos apresentados na compilação do Portugal Marca do AICEP⁷⁶ e o terceiro consiste num questionário de satisfação desenvolvido para o Turismo de Portugal, o que permite completar este breve perfil nacional, que para além de uma análise factual dos dados geográficos, económicos, políticos e históricos tem como intuito demonstrar as percepções que cidadãos nacionais e estrangeiros têm do nosso país.

Tendo em conta um trabalho realizado em 1995 pela consultora *Roland Berger & Partner*⁷⁷, sobre a imagem de Portugal, os seus produtos e marcas têm pouca notoriedade em mercados como a Espanha, a França, o Reino Unido, a Alemanha, a Bélgica, a Holanda e o Brasil. Em traços gerais o país é caracterizado como sendo atractivo para férias, afável,

⁷² Neste estudo, as cores da bandeira nacional aparecem em segundo lugar, assim como a guitarra e o fado. O salgado e o vinho do porto são os sabores eleitos por 11,2% dos inquiridos (AICEP, 2005: n.d.).

⁷³ Mário Soares foi escolhido por 32,5% dos inquiridos, enquanto que a Amália Rodrigues foi a segunda personalidade mais escolhida, por 6,1% dos entrevistados.

⁷⁴ No que diz respeito a Portugal Cultural, na categoria dos Mitos e das Lendas, D. Sebastião foi a figura preferida por 32,5%.

⁷⁵ Para mais informações consultar quadro resumo disponível no anexo C ou CD-Rom disponível no anexo B.

⁷⁶ Para mais informações consultar o CD-Rom disponível no anexo B.

⁷⁷ O Painel deste estudo foi constituído por consumidores, agentes económicos e líderes de opinião dos países assinalados.

hospitaleiro e com tradição marítima, no entanto aponta como pontos fracos uma economia pouco industrializada, pouco dinâmica e infra-estruturas pouco desenvolvidas.⁷⁸

Tendo em conta um estudo mais recente (ano de 2000), desenvolvido pela consultora *Young & Rubican*, que avaliou as percepções que países como o Reino Unido, França, Itália, Alemanha e Espanha têm de Portugal a característica considerada como sendo o ponto forte e que foi eleito de forma unanime, por todos os países anteriormente referidos, foi a tradição, já o ponto mais fraco foi o da diferenciação, uma vez que consideraram que Portugal não se destaca comparativamente a outras nações.⁷⁹

Por último, para o Turismo de Portugal foi desenvolvido um estudo de satisfação de turistas, em 2011⁸⁰, onde se pediram aos entrevistados que descrevessem Portugal no fim da sua visita. As principais características apontadas foram o clima com muito sol, o facto de ser um país hospitaleiro e acolhedor com boas praias e boa comida. A beleza do país, a sua cultura, património, museus, os bons locais de diversão, a tranquilidade e os bons vinhos foram as palavras que se seguiram nesta listagem classificadora de percepções sobre Portugal.

Ao consultar os dois índices de avaliação do ranking da marca-país dos casos abordados no II capítulo, no que toca ao *Country Brand Index* 2012/2013, dos 118 países avaliados, Portugal surge no 32º lugar do ranking geral, face a quedas sucessivas relativamente aos anos anteriores (2010: 29º lugar; 2011: 30º lugar). A crise económica e o programa de resgate financeiro estão na base desta avaliação descendente de Portugal, que não se

⁷⁸ Este estudo refere que relativamente aos produtos nacionais existe uma falta de conhecimento generalizada das marcas existentes, apontado para uma insuficiente adaptação aos mercados e insuficiências na área do marketing e da promoção o que dificulta a competição junto de mercados como os EUA, e outros países da Europa. Este estudo destaca a qualidade do sector dos vinhos, das cerâmicas e dos têxteis, focando a notoriedade no sector dos vinhos, muito particularmente no vinho do Porto.

⁷⁹ Este estudo intitulado de *Brand Asset Valuator* analisa 4 pilares da imagem de uma marca: a diferenciação, a relevância, a estima e a familiaridade. Por parte da Alemanha que teve um universo de 3681 inquiridos, a fragilidade de Portugal comparativamente a outros países foi a sua menor capacidade em diferenciar-se, mas destacou aspectos como a diversão, o serviço e tradição como sendo os factores mais marcantes, reforçando a hospitalidade portuguesa. No Reino Unido (2611 inquiridos) a diferenciação e a relevância foram os aspectos mais penalizados. Para este país a diversão, o serviço e a tradição portuguesas são também os aspectos mais valorizados, no entanto com menores índices de confiança do que os alemães. Para os 1943 inquiridos de nacionalidade francesa a tradição é o aspecto mais evidenciado, mas a diferenciação e a estima são os aspectos mais penalizados quando percebem Portugal. No que diz respeito aos 1890 inquiridos italianos, Portugal tem uma taxa de diferenciação praticamente inexistente e com um elevado índice de distanciação, por outro lado a diversão e a tradição são os aspectos mais destacados. Por último, para os 1124 inquiridos espanhóis, Portugal apresenta bons resultados no que diz respeito à relevância, estima e familiaridade. Para os espanhóis a tradição é o ponto forte de Portugal e a qualidade o ponto fraco. Para mais informações consultar o CD-Rom disponível no anexo B.

⁸⁰ Este estudo foi desenvolvido para o Turismo de Portugal pela empresa GFK Metris. A amostra foi constituída por turistas residentes em Espanha, Reino Unido, Alemanha, França, Holanda, Irlanda e Brasil com saída de Portugal pelos aeroportos das cidades do Porto, Lisboa, Faro e Funchal. A amostra é constituída por 811 entrevistas com uma distribuição semi-proporcional por país de origem, aeroporto e tipo de voo. Estas entrevistas decorreram entre Julho a Setembro de 2010.

destaca em nenhum dos vectores⁸¹ que constituem este relatório, à excepção do item da gastronomia que ascende à 16ª posição e que por sua vez se encontra incorporado no segmento do Turismo que alcança o 36º lugar da classificação geral. No vector que avalia a qualidade de vida, Portugal encontra-se na 35ª posição, no sistema de valores na 25ª posição, no investimento (favorável ao negócio), no 38º lugar e por último no segmento da Herança e Cultura ocupa a 61ª posição. Tendo em conta o *Nation Brands Index* de 2012 que avalia 50 países, Portugal nem sequer é objecto de estudo.

4.2. As iniciativas da Marca-Portugal

Os países de pequena dimensão ou que integram a categoria dos países em desenvolvimento, poderão sentir dificuldades acrescidas para divulgarem as suas mais-valias num cenário globalizado como o actual. “Países como Portugal ou a Malásia aparecem com menor frequência nas notícias, já para não mencionar a improbabilidade dos seus produtos ou promoções aparecerem no mercado, comparando com o Reino Unido ou a Índia” (Papadopoulos, 2004:46), posto isto, as entidades portuguesas desenvolveram uma série de iniciativas ao longo do tempo para promover o país no estrangeiro, como consta no quadro seguinte:

| Ano | Objectivo | Investimento |
|-----------|---|---------------------------|
| 1992 | Criação da Identidade. Nasce a identidade portuguesa assente na figura do “Afogadinho”, símbolo que representasse Portugal no estrangeiro, tendo sido escolhido o ícone de José de Guimarães (utilizado na actualidade). Neste ano arrancou o Sistema de Identidade do Turismo de Portugal, que foi concebido pela consultora Wolff Olins, com o lema “ <i>Portugal, when the Atlantic meets Europe</i> ” – <i>Portugal, quando o Atlântico encontra a Europa.</i> | Não Disponível |
| 1994/1998 | O Instituto do Turismo de Portugal lança a campanha “ <i>Portugal, the thrill of discovery</i> ” – <i>Portugal, a emoção da Descoberta</i> , para reposicionar o país como destino turístico de qualidade e com uma oferta alargada de produtos. Investimento envolvido: 1994 – 5.297.052 Euros; 1995 – 5.802.689 Euros; 1996 -5.895.378 Euros; 1997 - 5.134.192 Euros; 1998 – 4.888.694 Euros. | 27.018.005 Euros |
| 1999 | O Instituto do Turismo de Portugal procurou diversificar o seu público-alvo e lançou a campanha “ <i>Portugal the choice</i> ” – <i>Portugal, a escolha.</i> | 4.479.158 Euros (turismo) |

⁸¹ Este estudo avalia um país segundo 5 vectores: o turismo; o Sistema de Valores (mecanismos de justiça e governação); a Qualidade de Vida; Investimento – ambiente favorável ao negócio (sustentabilidade e crescimento) e por último a Herança e a Cultura.

| | | |
|-----------|---|--|
| 2000/2002 | Foi lançada a campanha “Warm by Nature” – Acolhedor por Natureza , que pretendia dar uma identidade humanizada à comunicação promovida pelo Instituto do Turismo de Portugal. Investimento envolvido: 2000 – 5.201.638 Euros; 2001 – 4.590.044 Euros; 2002: 1.482.288 Euros (este último valor diz apenas respeito ao mercado espanhol). | 11.273.97 Euros (turismo) |
| 2003/2004 | No ano de 2003 é lançado pelo Instituto do Turismo de Portugal a campanha táctica “Take a break” – <i>Faça uma pausa</i> . Potenciar o EURO 2004 . Com a antecipação do Europeu de Futebol de 2004, a promoção turística externa de Portugal passa de exclusiva do ICEP para partilhada com a Associação Nacional das Regiões de Turismo e com a Confederação do Turismo Português. Tem o mote “ <i>The extra time is the best time of the Game</i> ” – <i>O tempo extra é o melhor do jogo</i> . Inicia-se uma reestruturação do IAPMEI e do ICEP com serviços e gestores comuns aos dois institutos. | Não disponível |
| 2004/2005 | Melhorar a reputação . Inicia-se um novo projecto “ICEP – Sistema de Identidade para o Turismo”, onde a assinatura foi “ <i>Go Deeper</i> ” – <i>Ir mais longe</i> , novamente desenvolvida pela Wolff Olins, aproveitando-se para estilizar o logótipo de José de Guimarães. O Turismo de Portugal lançou a campanha “ <i>Portugal. Live Deeper</i> ” – <i>Portugal. Viver profundamente</i> , em 2005. | 2005 (turismo) – 3.800.000 Euros |
| 2005 | Uniformizar imagem . Este ano foi marcado pela discussão em torno de uma possível fusão do ICEP com o IAPMEI, tendo o Instituto de Turismo de Portugal (ITP) absorvido a comunicação, promoção e análise dos mercados do ICEP, em conjunto com a Associação Nacional das Regiões de Turismo. A iniciativa passa a denominar-se “Portugal marca”, apresentando-se como uma iniciativa transversal. Assim, o “Afogadinho” passa a ser a imagem de Portugal em todos os sectores, acabando-se com a diferenciação de símbolos, consoante os sectores envolvidos – como era o exemplo do “pt”. | 42 milhões de Euros |
| 2006/2007 | Uniformizar imagem . No ano que marca o lançamento do “Portugal Marca”, é anunciada nova fusão, envolvendo, desta vez, o ICEP com a API, nascendo a nova AICEP – Agência para o Investimento e Comercio Externo Português. Ao ITP é destinada uma verba para o lançamento da campanha “ <i>Portugal Deeper Experience</i> ” – <i>Portugal, Experiência Profunda</i> , em 2006 e “ <i>To be continued</i> ”- <i>Continua</i> , em 2007. O Turismo de Portugal foi criado em Maio de 2007 tendo origem na fusão de quatro organismos extintos: Instituto de Turismo de Portugal, Instituto de Formação Turística; Direcção-Geral de Turismo e Inspeção Geral de Jogos. | 2006: 3.620.000 Euros 2007: 7.000.000 Euros (turismo) |
| 2007 | O Decreto-lei nº 140/2007 ajustou o objecto do IAPMEI cuja missão passou a ser a da promoção à inovação de modo a reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas, cujas actividades estejam sob a tutela do Ministério da Economia, à excepção do turismo: http://www.iapmei.pt/resources/download/PA2013.pdf | Não disponível |

| | | |
|---------------------|---|--|
| 2007/2009 | Reposicionar a imagem de Portugal. A mais recente iniciativa foi lançada em Novembro de 2007, pela ocasião da assinatura do Tratado de Lisboa. Portugal foi promovido como sendo a costa oeste da Europa, procurando -se uma ideia geral e transversal com várias declinações para a acção interna, investimento, marcas e turismo. Às tradicionais associações com “sol e praia”, “povo caloroso”, “desporto” e “gastronomia”, acrescentaram-se duas novas atribuições em particular: “jovens talentos” e “energias renováveis”. Em 2009 foi reforçado este conceito através do vector da energia com o mote: <i>“Energy from Europe’s West Coast”- Energia da Costa Oeste da Europa.</i> | 100 milhões de Euros, repartidos em partes iguais pela AICEP e TP. |
| 2º Semestre de 2009 | O Turismo de Portugal lança a campanha <i>“Perfectly Priced” – Preço Justo</i> e “Descubra um Portugal Maior” para contrariar as tendências da diminuição das receitas turísticas. | Não Disponível |
| 2010/2011 | Campanha de “Beauty of Simplicity” – <i>A beleza da simplicidade</i> promovida pelo Turismo de Portugal. Foi também promovida a campanha “Descubra Portugal, um país que vale por mil” dirigido essencialmente à Diáspora portuguesa. | Cerca de 15 milhões de Euros (<i>Beauty of Simplicity</i>) |
| 2011/2012 | Resolução do Conselho de Ministros 56/2011: Criação do Programa “Portugal Sou Eu” sob a tutela do Ministério da Economia que pretende estimular a produção e consumo de bens e serviços com elevada incorporação de valor acrescentado em Portugal. Este Programa não se aplica a produtos prontos provenientes de fora do país. Em 2012 O Turismo de Portugal promove a campanha <i>“No waves. Come back for free” – Sem ondas, regresse gratuitamente</i> , para a comunidade surfista. | Não disponível. |
| 2013/14 | Campanha “Portugal, Portugueses” promovida pelo Turismo de Portugal que pretende promover a hospitalidade nacional e exclusivamente dirigida ao meio <i>on-line</i> . A AICEP lança a campanha “Veja mais longe: escolha Portugal” dirigida a investidores estrangeiros. O Ministério da Economia reforçou em Fevereiro de 2014 a campanha “Portugal Sou Eu” com uma dotação orçamental de 3,9 milhões. | 2014: 3,9 milhões para a campanha “Portugal Sou Eu”. |

Fonte: Fonseca (2011: pp.63-4) e diversas publicações oficiais: AICEP e TP.

4.3. As vantagens competitivas de Portugal

No estudo desenvolvido por Michael Porter, em 1994 intitulado “Construir as Vantagens Competitivas de Portugal” o autor designou como novo paradigma para a competitividade nacional, a “necessidade de identificar e desenvolver o que é único em Portugal, em vez de

imitar as estratégias de outros países” (1994: 11). Esse estudo apontava como principais lacunas a colmatar a

[...] falta de investimento suficiente por parte das indústrias e do Estado em áreas vitais do futuro, como a educação, equipamento, máquinas, inovação e desenvolvimento [...] a concentração do comércio externo português num número muito limitado de sectores. Para além disso este comércio é dirigido principalmente para a exportação de bens baseados em recursos naturais [...] Do ponto de vista das políticas públicas [...] as indecisões do passado dificultaram a inovação incremental e que é indispensável um papel consistente e construtivo do Governo para proporcionar o enquadramento necessário à construção da competitividade empresarial (*ibid.*: 12).

O autor defende que “ a composição das exportações e a performance comercial dos grandes *clusters*⁸² proporcionam uma visão dos componentes competitivos da economia” (*ibid.*:38) e por isso foi feito um levantamento que revelou igualmente que Portugal detém certos sectores que pela sua concentração geográfica podem ser a base para a criação de *clusters* competitivos e inovadores (*ibid.*:12). Tendo em conta a teoria dos *clusters*⁸³, este grupo de trabalho identificou os 16 agrupamentos nacionais: quatro de indústrias de base⁸⁴: materiais/metals, produtos da floresta, petróleo/químicos e semicondutores/informática; seis de funções industriais e de apoio ou suporte⁸⁵ que coincidem em serviços vários, transportes, produção e distribuição de energia, escritórios, telecomunicações e defesa e finalmente seis de bens e serviços de consumo final e que consistem em: alimentação e bebidas, imobiliário, têxteis e vestuário, saúde, bens imóveis, entretenimento e lazer⁸⁶ (*ibid.*:39).

Ao verificar qual o comportamento das exportações portuguesas naquela época, em que este estudo foi realizado, as exportações eram bastantes concentradas num número limitado de *clusters*, nomeadamente nos produtos florestais, imobiliário e têxteis que por si só representavam cerca de 60% do volume total. A este total se adicionarmos os *clusters* dos materiais/metals, petróleo/química, transportes e alimentação/bebidas, a taxa de concentração das exportações sobe para um total de cerca de 90%, onde se conclui que

⁸² Agrupamento ou aglomerado de indústrias inter-relacionados.

⁸³ O gráfico de *clusters* que consta no “*The Competitive Advantage of Nations*” – *A Vantagem Competitiva das Nações*, divide todo o sector produtivo de uma economia em grandes grupos ou *clusters*.

⁸⁴ As indústrias de base são aquelas “cujos produtos primários são *inputs* de produtos de muitos outros *clusters*. A maior parte destas indústrias baseia-se em recursos naturais, à excepção dos semicondutores/informática. Este moderno leque de produtos que servem como *inputs* básicos virtualmente para todas as outras indústrias” (Porter, 1994:39).

⁸⁵ Estes *clusters* são o núcleo industrial de uma economia. Neste segmento a categoria serviços vários agrega inúmeros bens e serviços industriais (como por exemplo desde serviços de construção e manutenção ou serviços de contabilidade) (*ibid.*).

⁸⁶ Segundo este estudo, o turismo é o principal responsável e contribuinte no sector dos serviços, em Portugal (Porter, 1994:139).

comparativamente a outros países, em Portugal, as exportações são muito concentradas em poucas indústrias e sectores e há uma falta de indústrias com funções industriais.⁸⁷

Em suma, para construir as vantagens competitivas de Portugal, em 1994, Michael Porter definiu nove recomendações: concentração em clientes sofisticados (que obriguem as empresas a conquistar margens adicionais através de produtos diferenciados); formular estratégias competitivas (apostar na produção, logística, e tornar as políticas de marketing mais eficientes); aumentar a produtividade (apostar na inovação); cooperar com clientes e fornecedores, através da criação de *clusters* competitivos; criar associações representativas (para fomentar a formação, a promoção na inovação, para além das exportações); construir uma base doméstica concorrencial entre si para se poder destacar a nível internacional; desenvolver a sociedade civil para que se torne menos dependente de apoios estatais e por último aponta para a importância no investimento em capital humano.

Recentemente a Sociedade Portuguesa de Inovação, apontou no seu estudo sobre Estratégia de Eficiência Colectiva a evolução sobre a definição da tipologia dos *clusters* em Portugal, tendo no ano de 2009 sido reconhecidas 19 Estratégias de Eficiência Colectiva constituídas por 11 pólos e 8 *clusters*: Pólo de Competitividade da Saúde, da Moda, Tecnologia Agro-industrial, Tecnologia da Energia, Indústrias de base Florestal, *Engineering & Tooling*, Indústrias de Refinação Petroquímica e Química Industrial, Indústrias da Mobilidade, Tecnologias de Produção, de Informação, Comunicação e Electrónica e Tecnologia do Turismo. Nos *clusters* os reconhecidos foram os do Mobiliário, Habitat Sustentável, Agro-industrial do Centro, Pedra Natural, Indústrias Criativas na Região Norte, Agro-industrial do Ribatejo, Vinhos da Região Demarcada do Douro e por fim o *Cluster* do Conhecimento e da Economia do Mar (2013:5-6).

Independentemente da definição dos sectores estratégicos, desde 1994 até aos dias de hoje, o tecido produtivo nacional alterou-se e actualmente os principais grupos de produtos exportados, por ordem decrescente, são Maquinas e Aparelhos; Veículos; Outro Material de Transporte, Combustíveis Minerais; Metais Comuns, Plásticos, Borracha, Outros Produtos; Químicos; Vestuário; Agrícolas; Alimentares; Minerais; Minérios; Pastas Celulósicas; Papel; Matérias Têxteis; Calçado; Madeira; Cortiça; Óptica e Precisão; Peles e Couros (AICEP, 2013a:7).

⁸⁷ Tendo em conta o conceito de vantagem comparativa (conceito que revela quais as indústrias que internacionalmente são bem sucedidas) divulgada em 1990, Portugal tinha 269 indústrias competitivas predominantemente na área dos têxteis/vestuário, imobiliário e produtos florestais.

4.4. Conclusão

A construção de uma marca passa pela descoberta da identidade daquilo que ela representa. A diferença da existência de um projecto marca-país é a existência de um foco agregador, que voluntaria e consistentemente, enfatiza um determinado conceito sobre um país, que é aquele que táctica e estrategicamente lhe interessa mais difundir para aumentar a sua notoriedade e prestígio (Dionísio, 2012: 449).

Pelas características que Portugal possui, pelas transformações que tem tido e pelas suas próprias limitações, as entidades competentes pela promoção externa da imagem nacional têm-se desdobrado em iniciativas que mostrem o que Portugal tem de melhor. O teor das campanhas adoptadas e as iniciativas dos vários organismos envolvidos variam consoante as estratégias definidas pelo Estado. O caso português poderia ser caracterizado como sendo uma marca-país, que tem tido diferentes entidades envolvidas, com uma coordenação deficiente entre todos os que fazem parte deste desafio, o que muitas vezes, resulta em acções de comunicação fragmentadas e incoerentes (Papadopoulos, 2004:40). O sector do turismo tem sido aquele que se tornou mais visível e “foi, desde sempre, um sector marcante para a projecção da imagem nacional no exterior” (Dionísio, 2012: 439-40).

No entanto, ao analisarmos o país enquanto marca e tendo em conta a interdisciplinaridade que constitui o processo de criação de uma identidade que pretende destacar-se a nível internacional, melhorar percepções, captar investimentos e fomentar exportações, para além de todas as características que constituem uma nação; a criação de uma marca-país suficientemente agregadora parece ser uma tarefa condenada ao insucesso, se por um lado não tiver presente um objectivo concreto e por outro não incorporar as vantagens competitivas desse país. A solução possível passa pela diferenciação das nações, destacando “a sua arte, cultura, gastronomia, arquitectura, paisagem e outras características únicas” (Olins, 1999:14).

Independentemente da complexidade que um projecto de marca-país acarreta, ou as dificuldades de coordenação na gestão deste desafio, é fundamental saber comunicar os aspectos que são realmente diferenciadores e que caracterizam uma nação. Pode concluir-se que, no caso português, deve ter-se em conta o facto de o país ter 900 anos de história o que proporciona uma diversidade cultural e arquitectónica importante e uma vocação marítima não só pela época de Descobrimentos que marcou a sua história, mas também pela sua própria geografia. Este exercício de escolha de eixos nacionais diferenciadores é apresentado num documento do Ministério da Economia e do Emprego sobre a Estratégia

de Fomento Industrial para o Crescimento e o Emprego, para os anos de 2014-2020⁸⁸. O Estado português aponta como vantagens competitivas nacionais, três grandes vectores: a posição geoestratégica, que faz de Portugal a 3ª maior zona económica exclusiva da União Europeia e a 11ª maior do mundo. Esta posição geoestratégica é reforçada pelo facto do país pertencer à União Europeia, por se situar a sudoeste do continente europeu e ter uma relação de proximidade com países emergentes (Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné Bissau, Moçambique e Timor) com os quais partilha o mesmo idioma e um passado histórico e cultural. Neste vector está também incluído o português, um dos idiomas mais falados no mundo. As infra-estruturas e recursos que se materializam pelas infra-estruturas de comunicação e penetração de comunicações móveis entre as mais altas da Europa e a baixo preço, para além da densidade de auto-estradas entre as mais elevadas da OCDE, elevado potencial de recursos geológicos, clima atractivo e seguro dado a taxa de criminalidade que se situa em patamares tradicionalmente baixos. Como terceiro vector aponta as competências existentes na mão-de-obra jovem qualificada, a flexibilidade laboral, as universidades de destaque, as empresas produtivas renovadas, os produtos diferenciadores e de valor acrescentado, os sectores tradicionais reposicionados e por último a elevada resiliência do tecido empresarial português (MEE, 2013, n.d.), que agrega não são sectores tradicionais, mas também outros, exportadores não tradicionais, mas que têm relevância na balança comercial, como por exemplo o sector dos químicos ou as maquinarias.

A forma como os outros nos percebem também é importante, porque a captação de investimento estrangeiro e o fomento das exportações fazem parte desta equação de construção de uma marca-país. Por isso, tendo em conta um estudo recentemente publicado pela consultora EY⁸⁹, relativamente à atractividade do investimento estrangeiro, em Portugal, os principais factores que levam a que um investidor escolha o nosso país são a partilha linguística e cultural com países emergentes, a qualidade da mão-de-obra e a sua diversidade, para além da estabilidade do país. Cerca de ¼ dos inquiridos identificam igualmente como factor primordial a capacidade de investigação e inovação, o que pode representar um novo posicionamento do país, cada vez mais como sendo um centro produtor de bens e serviços, tradicionais ou não, mas de valor acrescentado.

⁸⁸ Para mais informações consultar: <http://www.portugal.gov.pt/media/1238076/20131112%20me%20apres%20efice.pdf>

⁸⁹ Este estudo intitulado de “*EY Portuguese Attractiveness Survey*”, vai na sua 7ª edição e mostra que em 2012, foram registados 46 novos projectos no país. A amostra teve por base 200 entrevistas a investidores internacionais que consideraram os sectores com mais potencial todos aqueles que estão relacionados com o mar, as energias renováveis e as TIC.

Para mais informações consultar:
http://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/ernst_young_investimento_estrangeiro_em_portugal_mais_do_que_duplicou_em_2012.html

Ao longo deste capítulo, procurou traçar-se um breve perfil de Portugal que não abordasse apenas uma vertente, mas que fosse suficientemente abrangente, por forma a purgar alguns dos aspectos que podem e devem ser comunicados.

No próximo capítulo serão analisadas as premissas que devem estar na génese de uma marca-país, nomeadamente numa marca Portugal aglutinadora, porque se é verdade que “ a competição internacional, a integração na União Europeia e na moeda única, a globalização e a mundialização levam, por um lado, à necessidade de existência de padrões comuns [...] ” também é verdade que se valoriza cada vez mais “[...] a diferenciação, em que a cultura e a identidade ficam em destaque” (Dionísio, 2012: 452) .

Capítulo 5: As Percepções sobre a Marca-Portugal

5.1. O Método de investigação

Ao longo desta investigação, para além da consulta de uma bibliografia muito diversa constituída por livros, artigos científicos, artigos de imprensa e informação de diversos organismos públicos dos vários países que são focados neste trabalho, selecionei como metodologia de investigação empírica, um método qualitativo: a entrevista semidirecta, por me parecer ser o método de recolha de dados mais adequado ao tipo de investigação que estou a fazer e porque necessito de dados próprios sobre a Marca-Portugal, que me permitam depois responder à minha pergunta de partida.

Este tipo de entrevista permite,

Que o próprio entrevistado estrutura o seu pensamento em torno do objecto perspectivado, e daí o aspecto parcialmente «não directivo». Por outro lado, porém a definição do objecto de estudo elimina do campo de interesse diversas considerações para as quais o entrevistado se deixa naturalmente arrastar, ao sabor do seu pensamento, e exige o aprofundamento de pontos que ele próprio não teria explicitado, e daí, desta vez o aspecto parcialmente «directivo» das intervenções do entrevistador (Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy, Saint-Gorges, 1997: 87).

Esta metodologia facilita o contacto junto dos entrevistados, uma vez que a abrangência imposta nesta temática obriga a que o painel de entrevistados que selecionei seja constituído não só por académicos que dominem este assunto, mas igualmente por jornalistas, políticos, historiadores, publicitários e representantes de alguns sectores exportadores da economia portuguesa. O critério de selecção desta amostra passa pela diversificação das pessoas interrogadas e por isso “os indivíduos não são escolhidos em função da importância numérica da categoria que representam, mas antes devido ao seu carácter exemplar” (Albarello *et al.*, 1997: 103). A amostragem seleccionada é uma “amostra útil”, baseada em critérios específicos, porque se trata de uma “estratégia através da qual ambientes, pessoas ou acontecimentos específicos são escolhidos deliberadamente de modo a fornecer informações importantes que não podem ser fornecidas de outro modo” (Maxwell, 1999: 128).

Para além do mais, como o tema da marca-país é um assunto ainda recente (Papadopoulos, 2004) e por vezes mal compreendido e pouco debatido em Portugal, a entrevista semi-

directiva permite zelar “pela pertinência das afirmações relativamente ao objecto da pesquisa” (Albarello *et al.*, 1997: 95).

Neste contexto, numa fase exploratória, participei em várias conferências sobre a Marca-Portugal, a promoção externa de Portugal e a internacionalização da economia portuguesa, de modo a recolher informação que me foi útil para seleccionar as entidades que deveriam ser escolhidas para as entrevistas semi-directivas. Estas entrevistas têm como objectivo procurar respostas para a pergunta de partida desta tese, devido à escassa e difusa informação que encontrei no âmbito desta pesquisa sobre o caso concreto de Portugal.

Estas entrevistas semi-directivas, tendo em conta uma série de perguntas-tipo relativamente abertas, possibilitam alguma flexibilidade na resposta do entrevistado no entanto, ao longo da recolha desta informação tentei evitar desvios às perguntas colocadas e desvanecer os receios dos entrevistados que julgavam não ser capazes de responder (*ibid.*:108) sobre este tema, aspecto que dificultou, em muito, a marcação das entrevistas pretendidas. Esta forma de recolha de informação “proporciona informações certamente parciais, mas que conservamos por serem as mais acessíveis” (*ibid.*:89) principalmente quando a temática em estudo causa estranheza, pela novidade da terminologia usada, uma vez que só muito recentemente se utilizou a palavra “marca” associada a países (Olins, 1999:5; Dinnie, 2008a:20).

Tendo em conta a abrangência deste tema, o hexágono da marca-país proposto pelo autor Simon Anholt (Turismo, Exportações, Governação, Investimento e imigração, Cultura e Herança e Povos)⁹⁰ materializa bem os pontos importantes que devem ser tidos em conta na criação de uma estratégia de comunicação de um país e por isso, procurei individualidades que desenvolvessem a sua actividade profissional em cada um destes domínios, para constituir a minha amostra de conveniência. Procurei entrevistar um leque de individualidades, com o intuito de avaliar de que forma os agentes que trabalham no terreno, em diferentes sectores, sentem as estratégias de promoção sobre Portugal e mais concretamente, quais consideram ser as premissas que devem constar numa marca-Portugal abrangente. Este processo de recolha de informação permitiu-me aceder “às representações dos sujeitos (quer se trate de opiniões, aspirações ou de percepções)” (Albarello *et al.*, 1997:88).

⁹⁰ O hexágono da marca-país é abordado no capítulo II.

Em suma, as individualidades junto de quem foram desenvolvidas entrevistas presenciais foram⁹¹: Dr. Carlos Coelho, Fundador da Agência Ivity, que foi responsável pela criação do selo: “Portugal Sou eu” e autor do livro “Portugal Genial” (entrevista realizada no dia 21 de Maio de 2013); Ministério da Economia, pela pessoa da Dra. Patrícia Soares da Costa⁹². A consultora do Ministério que estuda estas matérias, respondeu a título pessoal e não em nome do Governo português (entrevista realizada a 28 de Maio de 2013); Observatório do Turismo de Lisboa, pela pessoa do Dr. André Barata Moura (entrevista concretizada a 10 de Maio de 2013); Dr. Luís Marinho, responsável pela formação das equipas do Ministério dos Negócios Estrangeiros, no âmbito do Programa de Diplomacia Económica (entrevista realizada a 6 de Maio de 2013); Dra. Marília dos Santos Lopes, professora de Cultura Portuguesa na Universidade Católica de Lisboa (entrevista realizada a 2 de Julho de 2013); Transportes Aéreos Portugueses (TAP), através da Dra. Gilda Granja Luís, Directora de Comunicação e Marca da empresa (entrevista realizada a 2 de Julho de 2013); “O Mundo Português” é um jornal direccionado à diáspora portuguesa, através do jornalista António Freitas (entrevista realizada a 4 de Julho de 2013). Por dificuldade de agenda, foi enviado por e-mail, o questionário que serviu de guião às entrevistas para o Dr. António Azevedo, professor da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho e autor do livro “*City Marketing – My Place in XXI*” (respostas recebidas a 5 de Junho de 2013); para a Dra. Sandra Correia Directora-Geral da Pelcor – Cortiças (respostas recebidas a 14 de Fevereiro de 2014); para a Dra. Joana Maria Oliveira Neves da AICEP, em substituição do Dr. Pedro Reis anterior presidente daquela instituição (respostas recebidas a 20 de Fevereiro de 2014) e por último à Dra. Susana Cardoso, do Turismo de Portugal (respostas recebidas a 21 de Fevereiro de 2014). Todas estas personalidades responderam às questões por escrito, conforme consta no anexo V, à excepção do autor Wally Olins, académico internacional que estudava esta temática e autor de vários livros, cuja entrevista foi feita telefonicamente (realizada a 19 de Junho de 2013).

As entrevistas semi-directivas trazem alguns problemas de validade, nomeadamente a “descrição” do acontecimento, que pode ser descrito de forma imprecisa (Maxwell, 1999:162) pelo que para colmatar esta questão, optei por gravar todos os testemunhos; por outro lado, existe ainda o problema da “interpretação”, que é o de impor o meu próprio conhecimento ao invés de compreender a perspectiva daqueles que entrevistei (*ibid.*:163),

⁹¹ Na lista inicial de entrevistados estavam igualmente incluídas outras individualidades: o Professor José Mattoso e o Professor Micheal Porter que não chegaram a responder aos pedidos de entrevista. Os autores Keith Dinnie, Simon Anholt e o publicitário Pedro Bidarra que não mostraram disponibilidade para serem entrevistados. Foram igualmente contactados o Ministério dos Negócios Estrangeiros e o Dr. Luís Marques Amado (Ministro dos Negócios Estrangeiros do Governo do Eng. José Sócrates e actual responsável pelo Banco BANIF) que não responderam.

⁹² Consultora que incorporava a equipa do Dr. Álvaro Santos Pereira, anterior Ministro da Economia.

por isso selecionei perguntas abertas⁹³ para possibilitar maior liberdade de expressão aos indivíduos que fazem parte da minha amostra.

5.2. As entrevistas presenciais

André Barata Moura do Observatório do Turismo de Lisboa.

Entrevista presencial a 10 de Maio de 2013 com uma duração de 59 minutos, onde se conversou igualmente, sobre o Turismo de Lisboa e os estudos elaborados por este observatório.

Local: Observatório do Turismo de Lisboa.

O entrevistado não se alongou na primeira pergunta e referiu marcas de cidade (caso de Amesterdão que agregou vários sectores) ao invés de marcas países propriamente ditas. Segundo André Moura, a marca de um país deve ser uma “iniciativa público-privada que reúne uma série de privados e que por isso agrega, uma série de valências” à semelhança do Turismo de Lisboa que é uma associação de direito privado de utilidade pública, em que o sector público agrega os interesses de vários participantes numa visão macro, enquanto que os privados trazem uma visão mais micro da realidade. Concorda que a marca de um país pode destacar essa nação na cena internacional e no caso português, considera que o país tem uma vertente atlântica com uma localização estratégica diferenciadora na Europa, por se situar num dos extremos do Continente, que pode servir como ponte para outros locais. Culturalmente, considera que existe uma grande capacidade de relacionamento com outros povos e que os 800 anos de história de Portugal demonstram isso mesmo.

Para André Moura, os portugueses fazem entender-se independentemente do seu receptor, principalmente as camadas mais jovens. De um ponto de vista mais amplo, quando pensa em Portugal, lembra-se do mar e de uma cultura ligada ao mar.

Segundo o entrevistado, uma marca-país deverá sustentar-se de várias submarcas sectoriais ou regionais e na sua opinião, definir a estratégia de comunicação num único vector está errado, assumindo no entanto o papel relevante do turismo que segundo o entrevistado é um sector de exportação e não pode ficar dissociado de um projecto desta magnitude. Refere que o turismo pode funcionar inclusive como alavanca de outros sectores. Afirmou que o próprio turismo português está muito compartimentado em regiões, dúvida que seja a melhor opção, mas os cargos são políticos e por isso acaba por haver essa condicionante. Acrescenta que, actualmente, no caso nacional não há uma marca global.

⁹³ As questões colocadas aos entrevistados constam no anexo D.

As marcas exportadoras têm um papel muito importante na notoriedade de um país e no caso português aponta a TAP, o Vinho do Porto, outros possíveis vinhos de mesa, o futebol e os seus desportistas que podem ser “utilizados” como embaixadores do país e por último referiu o sector da tecnologia, em concreto a Via Verde. Confessa que há poucas indústrias diferenciadoras que destacam Portugal, a nível internacional.

Sugere que se destaque e que se comunique os elementos que temos como únicos, autênticos e que sejam sustentados e duradouros. Aponta como principais premissas, a espontaneidade, a capacidade de relacionamento com os outros, (aspecto destacado nos vários estudos desenvolvidos pelo observatório), que não é uma hospitalidade profissional, mas natural. Acrescenta a capacidade de integração e de adaptação dos portugueses que são caracterizados como sendo um povo empreendedor, mas com pouca capacidade para dar seguimento aos seus projectos. Quanto ao país, refere que Portugal tem uma gastronomia única e variada. Destaca o peixe e o Vinho do Porto.

André Moura afirma que a “cultura é fundamental, porque nos identifica” e deve ter um papel de destaque para que um projecto de construção de marca-país seja sustentável no tempo e como principais sugestões, mais do que condicionantes, afirma que um projecto desta natureza deve ser bem planeado. Por último, refere que a mensagem deve ser clara, concisa, simples e assertiva.

António Freitas, jornalista da publicação Mundo Português, dedicada à Diáspora portuguesa.

Entrevista presencial a 04 de Julho de 2013 com uma duração de 15 minutos e 50 segundos.
Local: Café em Lisboa.

Segundo o entrevistado, a estratégia para comunicar uma marca-país deve fazer parte de uma iniciativa empresarial, mas com uma componente estatal. Referiu a diplomacia económica encetada pelo actual governo, em concreto pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros,⁹⁴ que segundo o jornalista, tem utilizado a rede de Consulados e Embaixadas para promover Portugal no Estrangeiro.

Refere que Portugal deve ser uma marca-país e deve funcionar como marca institucional para outros sectores, como o Turismo, os produtos alimentares e tudo o que Portugal “possa oferecer”.

⁹⁴ Quando a entrevista decorreu o Dr. Paulo Portas era o Ministro dos Negócios Estrangeiros demissionário.

O entrevistado afirma que o futebol ajudou a promover Portugal, o facto de o Fado ter sido considerado património imaterial da humanidade e os grandes eventos desportivos, foram importantes, mas considera que o país no estrangeiro continua a ser confundido com uma província espanhola. Considera que a marca de um país pode destacar essa nação internacionalmente.

Para António Freitas, Portugal pode ser definido como sendo acolhedor, seguro, bonito, pequeno mas diverso nos mais variados aspectos como os usos, costumes e tradições. Descreveu Portugal como sendo um país antigo e com VIII séculos de história. Refere a importância da Diáspora constituída por 5 milhões de portugueses no estrangeiro, que se juntam aos 10 milhões de lusitanos em território nacional.

Refere que os membros da Diáspora funcionam como verdadeiros embaixadores quando estão no estrangeiro, apesar de serem grandes críticos quando vêm de férias a Portugal. Nos países onde residem, afirmam a sua portugalidade, dão a conhecer a gastronomia portuguesa e são reconhecidos como sendo uma comunidade trabalhadora que se afirma pela positiva, a nível mundial e por isso um projecto de marca Portugal deveria tirar proveito deste vector.

Para o entrevistado, os portugueses (gerações anteriores) são trabalhadores, educados, mais passivos que os Espanhóis e desinteressados da política. Quando se desloca ao estrangeiro, nomeadamente a países europeus e pensa em Portugal recorda-se do clima, do sol, da gastronomia e das festas populares. António Freitas não é da opinião que haja uma marca Portugal, mas considera que existe um conjunto de produtos que se encontram associados ao país e referiu a Sagres, a TAP e o Fado. Considera que as marcas exportadoras são importantes na notoriedade do país e para além das marcas anteriormente referidas, acrescentou os produtos agro-alimentares (enchidos, o bacalhau, o centenário vinho do Porto e outros vinhos de mesa, como os verdes que são únicos). Como premissas, aponta a qualidade que acima de tudo trará a notoriedade, de seguida destaca a tradição e a história (passado histórico, nomeadamente os descobrimentos) e o idioma que é falado por milhões de pessoas no mundo. Acrescentou também a religião, por sermos um país fundamentalmente católico. Resumidamente, para as premissas seleccionaria o clima, o sol, a gastronomia, a tradição, a qualidade dos produtos portugueses, a história e por fim a cultura, principalmente através da língua e da religião.

O jornalista considera que Portugal não tem que ter condicionantes que devam ser excluídas.

Carlos Coelho – Director Geral da agência Ivity, autor do livro “Portugal Genial” e criador do selo “Portugal Sou Eu” encomendado pelo Ministério da Economia.

Entrevista realizada a 21 de Maio de 2013 com uma duração de 1 hora e 30 minutos, onde Carlos Coelho criticou a lista de entrevistados, considerando que alguns dos elementos com cargos políticos seriam pouco relevantes por estarem em funções há pouco tempo. Sugeriu que entrevistasse o Dr. António Pita e Cunha, Comissário europeu e conhecedor da temática marítima.

Local: Sala de reuniões da Ivity

O entrevistado referiu que as marcas comerciais constroem-se mas um país não é um produto. Afirma que a tentativa de aplicar teorias de marketing comercial a uma nação resulta muitas vezes em fracassos, tendo referido o caso do Liechtenstein e do Reino Unido, nomeadamente o programa “Cool Britania”.

Segundo Carlos Coelho para agregar uma marca de um país é preciso ter em conta um património visual, icónico e verbal, que são aspectos inerentes a uma nação e por isso, não se pode inventar algo de raiz. O país tem a sua história, cultura, geografia, economia, património como a gastronomia que são os aspectos tangíveis, mas há património intangível como a sua diversidade.

O publicitário considerou que o melhor projecto de comunicação de um país foi o da Índia, que é o que está mais perto do que é genuíno e mostra a sua diversidade, o que tem de antagónico, conseguindo conciliar a sua cultura e a sua história, sem esconder a sua realidade e a genuinidade. Mencionou o caso espanhol e a relevância que o tecido empresarial teve neste projecto de marca.

Considera que uma iniciativa desta natureza deveria ser conjunta, ou seja, deveria ser um modelo misto entre públicos e privados, até porque nestes aspectos a democracia permite a divergência, o que dificulta a implementação de um projecto com esta magnitude.

Carlos Coelho afirma que a marca de um país tem impacto na cena internacional e traz mais-valias à economia e aos produtos com origem nesse local. Considera que a marca de um país deve trazer vantagens a alguns produtos, mas não a todos, porque isso é impossível

e deu o exemplo da Alemanha em que a marca daquele país não traz vantagens ao sector turístico. Para o publicitário a autenticidade portuguesa é mais importante no posicionamento de Portugal⁹⁵ do que estar a afirmar que o país é um centro de novas tecnologias.

No decorrer desta entrevista e ao tentar resumir o que caracteriza Portugal, o entrevistado mencionou a flexibilidade e a capacidade de adaptação, que explica o facto de os portugueses serem um povo simpático, passivo e que emigra em momentos mais difíceis. Estas causas explicam a representatividade que os portugueses têm no mundo, uma representatividade pouco valorizada pelos próprios; explica o passado histórico e a diferença da colonização portuguesa comparativamente à de outros povos. O entrevistado é da opinião que os portugueses não são organizados, mas sim improvisadores. Considera esta característica positiva e afirma que resulta da experiência e conhecimento sobre as situações, com que se deparam, acrescentando que o povo português é também romântico e sensível. Reforçou que todas estas qualidades têm de ser valorizadas, porque efectivamente os portugueses são um povo mais relacional com os outros, conseguem exprimir-se em vários idiomas diferentes, o que demonstra a “mundividência” do povo português.

Carlos Coelho “não acredita em produto sem embalagem [...] e os portugueses esquecem-se disso”. Para o publicitário, Portugal é um país antigo, um dos maiores da Europa por causa do mar, que despreza a sua herança e deu o exemplo da pouca importância que se dá à figura do rei fundador da nação, D. Afonso Henriques. Este comportamento, segundo o entrevistado, deve-se ao facto de o povo português ser envergonhado, o que resulta do tempo da ditadura que fomentava a humildade, a pobreza e a honra, para além de um certo fatalismo. Depois da revolução e de um sentimento de valorização do que era estrangeiro, Carlos Coelho considera que começaram a surgir movimentos contrários, mais nacionalistas e por isso afirma que para este desafio é importante identificar os pilares em que Portugal é efectivamente genuíno, nomeadamente referiu os exemplos do sector da cortiça e do vinho (zona demarcada mais antiga do mundo).

Carlos Coelho considera que Portugal é uma marca com um nível de notoriedade muito baixo e com uma imagem muito difusa, uma vez que é um país que não se dá a conhecer e cujo povo não cumpre a sua obrigação de embaixador. Essa deveria ser uma das prioridades de um projecto desta natureza, ou seja, consciencializar a população do papel activo que

⁹⁵ Carlos Coelho redigiu o livro “Portugal Genial” com crónicas sobre características e produtos nacionais. Nesta obra, tentou agregar características portuguesas que considera serem únicas e pouco valorizadas.

devem ter como representantes da marca-Portugal e que o facto de se estar constantemente a falar mal do país não abona a seu favor. Na opinião do entrevistado, os países têm picos de notoriedade que normalmente surgem com as más notícias: guerras ou conflitos diplomáticos. Segundo o entrevistado, em Portugal houve três picos de notoriedade se tivermos em conta uma pesquisa no motor de busca Google: Rapto da menina inglesa, a Maddie, o Europeu de 2004 e o resgate Financeiro. O Futebol trouxe-nos notoriedade mas sem conteúdo acrescido, uma vez que o tema fica fechado na personalidade do individuo. Considera que existem outras personalidades com relevo, como a fadista Marisa, mas que não tem a escala planetária do futebol.

Carlos Coelho afirma que o ponto de partida da Marca Portugal não é negativo, porque é indiferente para muitas pessoas, que não conhecem o país, mas considera que isso não é necessariamente mau, no entanto é da opinião que Portugal está muito associado ao sector turístico. Destaca como excepções países como o Brasil e a Espanha que têm um melhor conhecimento sobre o nosso país.

Como criador do Selo “Portugal Sou Eu” é da opinião que este tipo de iniciativa deve ser uma iniciativa táctica e estratégica, representada ao mais alto-nível pelo Presidente da República (exemplo) e segundo a sua experiência, actualmente, não há um interlocutor para esta matéria, tendo dado o exemplo da onda da Nazaré, onde “ninguém assume a responsabilidade de uma iniciativa”. Sugeriu que se investigasse e que se elaborasse um modelo de gestão ou um organismo para concretizar um projecto desta natureza que não seja anticonstitucional e que seja representativo do país.

Para Carlos Coelho, a maior parte das empresas exportadoras nacionais não utilizam a sua origem como factor diferenciador e deu como exemplos o papel *Navigator* que não utiliza Portugal como alavanca para o seu sucesso e o vinho Mateus Rosé que não escondendo a sua nacionalidade, também não a potencia. Mencionou o sector da cortiça, que só muito recentemente começou a ser valorizada, porque até ao momento era exportada como uma mera matéria-prima. Por último, referiu o sector do calçado que apesar de ter uma escala muito pequena, soube reinventar-se e considera ser um dos melhores exemplos em Portugal por ter começado a “mostrar” a sua portugalidade.

Para encontrar as premissas nacionais, Carlos Coelho aconselha fazer-se um mapeamento com as características endógenas que tivesse por base, uma análise muito profunda às micro-iniciativas e à microeconomia com toda a sua diversidade e autenticidade. A este

mapeamento de riquezas endógenas, deveria introduzir-se modernidade e apontou como exemplo, o sector das pescas. Referiu a gastronomia portuguesa que sendo motivo de orgulho nacional, não é ainda suficientemente valorizada, nem adaptada à realidade, uma vez que deveria ser actualizada do ponto de vista estético.

Em suma, o publicitário acha fundamental que se faça uma análise do que de melhor se faz em Portugal na economia, na cultura e em várias outras disciplinas, fomentando a diversidade através da criação de *micro-clusters*, um pouco à semelhança da diversidade geográfica que um país pequeno como Portugal tem. Carlos Coelho considera que a questão da escala é relativa e que o excesso de uniformização é negativo, para além de que a forma como um projecto desta natureza é comunicado para o exterior, também deveria ser adaptável aos vários mercados a que se dirige. A cultura é para o entrevistado, um dos pilares a ter em conta, que vê na gastronomia uma forma de cultura e não apontou condicionantes à marca-Portugal.

Gilda Luís – Directora de Marketing da Companhia Aérea – TAP (Transportes Aéreos de Portugal).

Entrevista realizada a 02 de Julho de 2013 com uma duração de 30 minutos.

Local: Gabinete da entrevistada nas instalações da TAP.

A entrevistada referiu como marcas-países de referência a Suíça e a Irlanda. Considera que um projecto desta amplitude deveria ser uma iniciativa público-privada e acredita que de forma indirecta, algumas indústrias retiram mais-valias da projecção obtida por uma marca-país.

Descreve os portugueses como sendo um povo que recebe bem e afirma que Portugal, pela sua própria geografia e luz, reforça esta característica. Deu o exemplo específico da TAP na criação da assinatura “De Braços Abertos”. Neste projecto, fez-se o levantamento das características da própria companhia e nas conclusões desse trabalho os participantes (de várias origens com e sem ligações a Portugal) apontavam o caminho de “bem receber” e o receber de braços abertos. No caso dos emigrantes, referem um “bem receber” que os faz sentir em casa. Gilda Luís considera que esse sentimento é inerente aos Portugueses enquanto povo.

Relativamente ao país, a Directora de Marketing da TAP descreve Portugal como sendo diversificado do ponto de vista cultural, gastronómico, geográfico e paisagístico, ainda que

concentrado no seu pequeno território. Posto isto, numa estratégia de comunicação para o estrangeiro, a entrevistada considera que o enfoque deveria ser o da diversidade geográfica e cultural, com especial destaque para a gastronomia.

Afirma que não há uma marca Portugal e é da opinião que se está muito aquém da promoção que se deveria fazer ao país com todo o potencial que possui. Mesmo no sector turístico considera que Portugal “não se vende bem”. Aceita que o logotipo do “Afogadinho” do Turismo de Portugal possa ser uma marca, mas com pouca notoriedade a nível externo e a nível interno, não leva a que os Portugueses se tornem embaixadores do seu país. Por último, a entrevistada conclui que uma marca que não se promove internamente é como se não existisse e lamenta que não se façam mais campanhas como a “Vá para Fora Cá Dentro”.

Faz um paralelismo entre Portugal e a TAP, considera que ambos são casos de amor/ódio, uma vez que normalmente os portugueses criticam negativamente o que é seu, mas não deixam que outros o façam. Considera que esta característica do povo, se deve ao facto de não valorizar suficientemente o que o país tem de melhor, provavelmente porque não existe uma promoção estruturada do mercado interno, que eventualmente se deve às entidades regionais de turismo e ao poder político.

Gilda Luís defende que as marcas exportadoras têm um papel importante na promoção de Portugal e considera que a TAP assume um papel de relevo na promoção do país, porque para além de ser um dos mais importantes veículos para o sector exportador, promove a língua portuguesa e a gastronomia nacional a bordo. Como outras marcas de relevo, aponta a Jerónimo Martins, a Sonae, a Delta, a EDP e a Portugal Telecom, tendo referido que estas empresas têm tido o papel importante de combater os mercados para onde vão com a sua inovação, desconstruindo estigmas que continuam a existir sobre Portugal e os portugueses. Em suma, para o ponto das premissas aponta aspectos como a diversidade (turística e arquitectónica) e o conforto (ligado ao bem receber e a sensação de se chegar a casa quando se vem a Portugal). Acrescenta também que Portugal é um país de sabores, tanto a nível gastronómico, como vinícola e conclui que uma marca Portugal deveria transmitir o que é típico e genuíno no país.

Para a entrevistada, a cultura e a história assumem um papel relevante num projecto desta natureza, no qual considera não existirem condicionantes.

Luís Marinho – Sócio da empresa Excel. Responsável pela formação às equipas do Ministério dos Negócios Estrangeiros, no âmbito do programa de Diplomacia económica.

Entrevista realizada a 06 de Maio de 2013 com uma duração de 43 minutos e 35 segundos. Relativamente à lista dos entrevistados, Luís Marinho destacou a importância do sector empresarial, nomeadamente do sector agro-alimentar como uma das actuais prioridades em Portugal, para além do sector da Saúde que considera ser um *cluster* dinâmico. Explicou o procedimento do actual governo, no âmbito da diplomacia económica e deu alguns exemplos, nomeadamente o caso do Peru e da Emirates/TAP/Unicer.

Local: Sala de Conferência de um hotel em Oeiras.

Relativamente à primeira pergunta, refere que quando começou a trabalhar a questão da diplomacia económica a sua equipa analisou, sem detalhe, os casos de Espanha e da Nova Zelândia.

Considera que a marca de um país deve ser uma iniciativa governamental, porque a reputação de uma marca deste género está muito associada à credibilidade da nação. O sector empresarial deve ser incluído neste projecto, mas noutra plano, porque o país deve ser um exemplo em vários segmentos e não só no económico, mas também no social e na justiça. As empresas juntamente com o estado podem conseguir alavancar-se nesta base que constitui a administração central e para o entrevistado, o melhor exemplo tem acontecido no sector do agro-alimentar, através da Associação Portugal *Foods*. Em suma, num projecto desta natureza, primeiro a responsabilidade deve ser estatal e de seguida empresarial, mas sempre em consonância com o governo.

Luís Marinho acredita que a marca de um país o pode destacar internacionalmente e quando questionado sobre as características que podem descrever os portugueses, afirma que o povo tem “uma certa bipolaridade”, porque acha que os portugueses em certos momentos são capazes de feitos impressionantes e simultaneamente são fatalistas e desistentes. Descreve os portugueses como sendo inconstantes e com uma tendência para o negativismo.

Quanto a Portugal, destaca o país pela sua geografia e pelo facto de estar no centro entre o continente americano e europeu, tendo referido a importância estratégica do Porto de Sines como exemplo prático desta afirmação. Referiu um acordo estabelecido, na altura em que ocorreu esta entrevista, entre os Estados Unidos da América e a União Europeia o que vem

reforçar a posição estratégica de Portugal que está no centro desta zona de influência ocidental, o que faz do posicionamento geoestratégico do país uma característica singular. Se para além desta questão, o povo português acreditar nas potencialidades de Portugal, acredita que haverá futuro.

Considera que a marca Portugal é algo de disperso entre várias indústrias, quando poderia ser um símbolo de criadores e conquistadores ambiciosos. Isso não acontece, tendo dado o exemplo de um museu marítimo na Suécia em contra ponto com o “pouco apelativo” Museu da Marinha português. Em suma, Luís Marinho acha que há sectores interessantes mas não existe uma marca Portugal, assumindo porém que o país está mais associado ao sector do turismo.

Considera que as principais marcas exportadoras nacionais são importantes para o país e referiu que existem marcas que conseguem alavancar outras, como é o caso da TAP que “por andar no mundo”, consegue fazer essa ponte e introduzir inúmeros produtos em novos destinos. Referiu também outras marcas como a Unicer, a Autosueco, a Bial e a Ovione.

Nas premissas, Luís Marinho aponta a posição geográfica singular, que coloca Portugal no centro do mundo; a valorização da cultura e da língua portuguesa que tem uma projecção mundial; a importância dos séculos de história do país e a sua arquitectura; a economia através das empresas exportadoras e por último uma mudança de comportamento do povo, para que este se torne um verdadeiro embaixador do seu país. Nas condicionantes, o entrevistado refere a necessidade do país recuperar a sua soberania e resolver questões básicas na economia, finanças, justiça e na sociedade para que um projecto desta natureza possa ter uma boa projecção a nível internacional e consequentemente ter sucesso.

Marília dos Santos Lopes, professora auxiliar na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa. Autora de diversos livros na área da História dos Descobrimentos e Expansão Portuguesa.

Entrevista presencial a 02 de Julho de 2013 com uma duração de 55 minutos e 36 segundos.
Local: Sala de reuniões na Universidade Católica.

A entrevistada considera que os próprios portugueses são responsáveis por perpetuarem determinados clichés e estereótipos sobre os portugueses e Portugal, que não corresponde à realidade. Há conceitos bem presentes como o “país à beira-mar plantado” ou “na cauda da Europa”.

Há dados concretos que definem Portugal como sendo um país semiperiférico e intermediário. A Professora mencionou que existem classificações com base em estudos científicos, tendo referido inúmeros historiadores que deveriam contribuir com uma reflexão profunda e cuidada, num projecto de criação da marca-Portugal. “Só se pode valorizar o que se conhece” e esta é a premissa primordial para a entrevistada, uma vez que é fundamental conhecer a realidade do país.

Quanto à primeira pergunta, mencionou as marcas Brasil e Columbia, mas o caso que conhece melhor é o de Portugal, acrescentando que a marca de um país deve ser uma iniciativa que permite com que os produtos, as empresas e as ideias de um país se possam evidenciar e potenciar. Sugere que deveria haver uma entidade reguladora para levar a cabo esta iniciativa, sem que fosse necessariamente o governo.

Quando questionada sobre uma definição sobre Portugal e os Portugueses, a Professora considera que todas as definições são redutoras, mas para a entrevistada Portugal é um país que está situado na Península Ibérica e teve um percurso histórico que o determinou e que o moldou para se tornar naquilo que actualmente é. Referiu a importância de apresentar a tradição portuguesa de uma forma inovadora, tendo mencionado o caso da artista Joana Vasconcelos. Destacou o Fado, o calçado e considera que há inúmeras marcas e produtos que podem trazer destaque para Portugal.

Quanto aos portugueses, refere que são o resultado de um percurso histórico e cultural e acha fundamental conhecer-se a história para se perceber porque é que o povo é de uma determinada forma. A entrevistada mostrou-se relutante em procurar definições que caracterizem os portugueses, mas no fim desta entrevista mencionou que o povo é “desenrascado” e que este aspecto deveria ser percebido de forma positiva, porque se traduz em flexibilidade, o que traz inúmeros benefícios em muitas profissões.

Procurei voltar a insistir de modo a obter uma definição sobre Portugal, ao que a Professora Marília Lopes avançou que é um país que nos últimos anos fez uma evolução extraordinária, com uma mudança muito rápida e que apesar do momento actual, é um país com história, tradição e cultura que deve procurar mostrar o seu espírito inovador e empreendedor.

A Professora considera que há muitas marcas Portugal, seja na área da cortiça, do calçado ou do turismo e que há também um conjunto de símbolos e ideias associadas a uma marca-

país Portugal, como por exemplo o clima, o sol, a geografia, a história, a cultura, entre outras disciplinas, onde o papel das empresas é fundamental porque contribuem para a percepção dessa marca nacional.

Afirma que no caso português, durante muitos anos se potenciou mais o turismo, no entanto, este sector funcionou como âncora para muitos outros, como é o caso da cultura. Quando questionada sobre a importância das empresas exportadoras, considera que são os agentes responsáveis por conseguir trazer a um país o dinamismo e a inovação, tendo apontado os sectores da cortiça, do calçado, das novas tecnologias (Via Verde e Rede Multibanco), e dos azulejos, para além de empresas concretas como a TAP, a Vista Alegre, os têxteis Petratex.

Para a Professora, como premissas fundamentais, menciona a inovação a criatividade, a renovação e a qualidade de sectores tradicionais já existentes.

A cultura, que para a entrevistada assume um papel fundamental, deverá ter uma presença abrangente num projecto desta natureza e englobar áreas como a cerâmica e até mesmo a joalheria. No caso nacional, a Professora Marília Lopes considera que a marca-país deveria ser logo à partida trabalhada internamente, para poder motivar a população, porque caso contrário “não se consegue valorizar o que temos. Este seria o primeiro passo num projecto desta natureza, que depois de incorporado poderia ser potenciado externamente. Depois de se conhecer a realidade, é que se consegue ter uma melhor auto-estima”. A relação que os portugueses têm com o país é, segundo a entrevistada, muito emotiva e por vezes irreflectida, porque existe uma percepção que vem do passado de que “ninguém nos ouve”, o que exclui a população de um projecto nacionalista, que poderá justificar o pessimismo português. A Professora Marília referiu que mesmo quando há conhecimento de causa, existem muitos portugueses que se deixam ofuscar por outras perspectivas e acabam por não valorizar aquilo que têm. Este tipo de comportamento é transmitido de geração para geração, pelo que segundo a entrevistada são já referências culturais enraizadas mesmo junto dos mais novos que assumem comportamentos de verdadeiros “Zés Povinhos”. Para a entrevistada uma marca-país Portugal deveria analisar a história, para alicerçar as suas premissas, sem saudosismos e apenas numa óptica de valorização e de inovação desse conhecimento.

A abertura de Portugal ao mundo e o cruzamento de culturas que caracterizam o passado histórico, são uma mais-valia e constituem uma enorme riqueza. Este percurso incrementou

a diversidade e resultou num idioma que é falado no mundo inteiro, elemento que segundo a Professora é importante.

Considera que é importante identificar o que deve estar incluído na marca-Portugal, o que realmente caracteriza e define a Portugalidade, transformar esses elementos de forma inovadora, renovando-os, sem no entanto querer abarcar todos os aspectos que tornariam este projecto irrealizável. Devem ser tidos em conta a geografia, o clima, o sol, o mar, as empresas e a cultura. Como condicionantes, a uma marca-país Portugal referiu o fatalismo e o pessimismo.

Patrícia Costa, Consultora do Ministério da Economia.

Entrevista presencial a 28 de Maio de 2013 com uma duração de 46 minutos.

Local: Sala de reuniões no Ministério da Economia.

Referiu como marcas-países de sucesso a Austrália, a Espanha e a Tailândia, no entanto mencionou vários projectos regionais e de cidades que são casos de sucesso, como Londres, em que foi criada uma empresa para gerir o projecto, para além de Nova Iorque.

No caso australiano, foi referido o posicionamento do seu modo de vida descontraído que é replicado nas suas marcas turísticas e comerciais, para além do conceito de “Novo Mundo”. Quanto a Espanha, destaca que o “orgulho espanhol” facilitou a projecção das inúmeras iniciativas bem-sucedidas. Relativamente à Tailândia, um país muito associado ao sector turístico assente nos recursos naturais, tem vindo a “trabalhar muito bem as suas marcas embaixadoras”.

Para a Consultora, o projecto de uma marca-país deve ser tanto público como privado, mas admite que a iniciativa possa ser estatal, sem que seja um aspecto obrigatório.

Considera que a percepção que se cria em torno de uma marca-país pode destacar um país na cena internacional, como é o caso do Japão, que se encontra sempre associado às novas tecnologias. Referiu também, a importância da envolvência da população num projecto desta natureza e mencionou o exemplo de sucesso de Guimarães Capital Europeia da Cultura.

Define os portugueses como sendo um povo que se adapta e considera que o “desenrascar” é uma das suas maiores forças. Menciona que este aspecto deveria ser valorizado e não ser

percepcionado como negativo, porque considera que o que é conquistado pelos portugueses se deve ao facto de ser um povo adaptável e empático. A entrevistada associa Portugal ao mar, a casa⁹⁶ e é da opinião que os portugueses que moram no país não dão valor ao que os rodeia.

Ao pensar em Portugal, lembra-se do clima, da gastronomia, da facilidade com que se resolvem as situações e da segurança. Associa o país à tranquilidade e à diversidade concentrada numa pequena extensão de território, tanto de paisagens como de talentos. Relativamente aos portugueses, a entrevistada considera-os desenrascados, logo inovadores e criativos. Mencionou a arte de bem receber e o esforço de tentar perceber os turistas independentemente do idioma falado.

Quando se encontra no estrangeiro, ao falar de Portugal, menciona as novas iniciativas e o ressurgimento das tradições portuguesas, tendo dado o exemplo do renascimento das porcelanas de Rafael Bordalo Pinheiro, em voga junto das novas gerações. Afirma que não existe uma marca Portugal e quando pensa na percepção que se tem sobre Portugal é da opinião que durante muito tempo se fizeram inúmeras campanhas com conceitos difusos, no entanto, considera que se tem feito um bom trabalho no sector turístico e na promoção turística.

Referiu que no Ministério da Economia se tem tentado incutir o papel de “facilitador” para que as empresas privadas possam desempenhar o seu papel.

A entrevistada é da opinião que as empresas portuguesas estão numa fase de viragem e já não escondem a sua nacionalidade, mas considera que não existe nenhuma empresa bandeira como o IKEA é para a Suécia. Referiu que existem bons exemplos em Portugal e mencionou a TAP, o Grupo Pestana, o sector têxtil e artistas como a Paula Rego e a Joana Vasconcelos. Acrescentou o sector do calçado e dos vinhos, para além da tecnologia, do *design*, de empresas produtoras de azeite e de queijo. Referiu que estas empresas funcionam como pontos de contacto no estrangeiro e acabam por funcionar como embaixadoras de Portugal. Foi solicitado à entrevistada que seleccionasse as 5 principais marcas portuguesas, tendo destacado a TAP, o Luís Figo, Mourinho e Cristiano Ronaldo (futebol) e a nova geração de fadistas. Confessou que se deveria assumir sem preconceitos os 3F's do tempo da ditadura salazarista: Fátima, Futebol e Fado.

⁹⁶ Referiu que por ter vivido no estrangeiro acha que aprecia e dá mais valor ao que é nacional, sem qualquer tipo de complexo.

Referiu igualmente a importância dos escritores portugueses e de políticos como o Dr. Durão Barroso e o Eng. António Guterres por terem assumido cargos de relevo no estrangeiro. Considera que há marcas excepcionais mas que não são associadas a Portugal, porque não há um ganho por serem portuguesas, apesar de ser da opinião que houve uma viragem e já não existe necessidade de esconderem a sua nacionalidade. Conclui que Portugal já não prejudica, mas também não traz mais-valias.

A funcionária do Ministério da Economia refere que a cultura pode ter um papel importante e estes movimentos artísticos encetados pelas novas gerações em galerias e mercados de rua, têm trazido novidades nesta área que devem ser tidas em conta. É da opinião que não existem restrições, nem condicionantes à marca Portugal e que as maiores fraquezas podem tornar-se aspectos positivos.

Como principais premissas, destaca a autenticidade tanto a nível externo, como a nível interno, para que os portugueses se tornem embaixadores da sua marca. Para a entrevistada é necessário que esta marca ajude a mudar as mentalidades do povo, uma vez que considera faltar arrojo, foco e espírito agregador.

Para a construção de uma marca-país não excluiria o capital humano, as características geográficas, a tradição (movimentos revivalistas), a história e a inovação.

5.3. As entrevistas não presenciais

António Azevedo, Professor da Universidade do Minho.

Questionário respondido por escrito, via *e-mail*, e recebido a 05 de Junho de 2013.

Refere que todos os países são marcas e mencionou o estudo da consultora Future Brand. Considera que a marca de um país deve ser uma iniciativa governamental, no entanto não pode por de parte a importância do papel das marcas embaixadoras. O Professor António Azevedo acredita que a marca de um país o pode destacar internacionalmente, nomeadamente quando se trata de países emergentes.

Para caracterizar Portugal, o Professor da Universidade do Minho refere um estudo que define o país como sendo colectivista, matriarcal com elevada aversão ao risco, baixa orientação de longo prazo e relativa distância face ao poder. Na opinião pessoal deste

académico, o país é essencialmente individualista, com um período de expansão na época dos Descobrimentos e que tem um povo com capacidade de adaptação, imaginação e improviso. Continua afirmando que Portugal é um país com 800 anos de história, que depende dos seus recursos humanos e que detém algumas personalidades que ocupam lugares cimeiros.

Para o entrevistado, Portugal é sinónimo de “Descobrimentos, história, localização geoestratégica e cultura milenar”. O Professor considera que a marca Portugal representa uma nação antiga e com uma forte interacção com outras culturas e que por isso é uma marca respeitada, mas muitas vezes confundida com Espanha.

Considera que a promoção externa tem assentado fundamentalmente no turismo, embora tenha havido iniciativas noutras áreas. O entrevistado não valorizou o papel das empresas exportadoras que considera terem menos notoriedade que os Clubes desportivos, ou as individualidades ligadas ao Futebol. Referiu a importância da diáspora e do mercado da saudade, apesar de o achar insuficiente para fomentar a internacionalização.

Como premissas, destaca o português com presença global pouco explorada, os emigrantes, o facto de Portugal ser um destino turístico de qualidade e de ter um posicionamento diferenciado face a Espanha.

Relativamente à cultura, o Professor é da opinião que a cultura anglo-saxónica é dominante face à portuguesa, que não se destaca à excepção de alguns exemplos. Como condicionantes, o Professor António Azevedo considera que se deve ter em conta a diferenciação face a Espanha, para se contrariar a ideia que Portugal e Espanha são o mesmo. É da opinião que tendo em conta a posição de Portugal no ranking da competitividade mundial, o país pode alcançar lugares cimeiros em algumas áreas de nicho.

Joana Oliveira Neves, funcionária do AICEP.

Questionário respondido por escrito, via *e-mail*, e recebido a 20 de Fevereiro de 2014.

Mencionou as marcas-países da Alemanha e Itália e não clarificou se a marca-país Portugal deveria ser uma iniciativa pública ou privada. A entrevistada considera que, para obter destaque internacional é necessário saber gerir a imagem de um país, ao invés de criar uma marca propriamente dita. Acrescenta que é necessário que os países procurem criar *clusters* competitivos e fomentem a economia, para que se mantenha robusta.

Caracteriza Portugal como sendo um país “com oito séculos de história, com uma situação privilegiada”, mas que não sabe transmitir essas mais-valias. Descreve os portugueses como sendo um povo que se sabe “desenrascar” em momentos mais exigentes e que por isso se torna competitivo, em qualquer parte do mundo, por terem uma mentalidade aberta, qualificação e falarem inúmeros idiomas.

Para a técnica da AICEP, Portugal é sinónimo de sol, praia, luz, gastronomia, futebol, fado, mas também de um tecido empresarial inovador na área da ciência e da investigação. Segundo a entrevistada, não existe uma marca Portugal, mas admite que haja uma percepção sobre o que é o país. Aponta para um conjunto de iniciativas dispersas de várias entidades públicas, mas sem resultados relevantes.

Destaca a importância das empresas exportadoras, sem mencionar nenhuma em concreto, referindo-se à evolução do tecido económico português, à qualificação dos recursos humanos, com especial enfoque para o sector das ciências e da saúde. Afirma que a cultura tem um papel importante e diferenciador num cenário cada vez mais globalizado, por isso este pilar é imprescindível. Conclui que a maior condicionante é o desconhecimento dos agentes envolvidos nesta matéria e a falta de coordenação e de organização.

Sandra Correia responsável pela PELCOR (cortiças).

Questionário respondido por escrito, via *e-mail*, e recebido a 14 de Fevereiro de 2014.

A responsável pela PELCOR não respondeu à 1ª questão e referiu que uma marca-país deve ser essencialmente governamental, apesar de defender a participação do sector empresarial. É da opinião que a marca de um país o pode destacar internacionalmente e caracteriza Portugal como sendo o “segredo mais bem guardado da Europa”. Aponta igualmente, os Descobrimientos, o Vinho do Porto, o queijo, a diversidade geográfica, o património, a gastronomia, o turismo, a história, a cultura e o empreendedorismo do tecido produtor.

Quanto aos portugueses, define-os como aventureiros, conquistadores, corajosos, destemidos, resilientes, trabalhadores e humildes.

Acredita que existe uma marca Portugal, mas que não se tem conseguido aproveitar todo o seu potencial. Para a entrevistada, a marca Portugal tem valor e refere a abrangência da Diáspora que deveria ser integrada num projecto desta natureza. Sugere que a marca Portugal seja melhorada para que possa alavancar outros sectores e não só o turismo, que

tem sido o vector que mais tem sido comunicado, o que diz ser entendível devido à panóplia de oferta turística existente em Portugal.

Considera que as marcas exportadoras têm um papel importante na marca Portugal, porque estão presentes diariamente em mercados estrangeiros e referiu o exemplo da PELCOR, como empresa que trouxe valor acrescentado à matéria-prima cortiça, na qual Portugal é líder de mercado.

Como premissas, afirma que é fundamental identificar a essência de Portugal que deverá ser comunicada de forma sustentável. Essa essência, deverá ser aplicável em diversos segmentos como a educação, a indústria, o comércio, o turismo, a cultura e a diplomacia.

Nomeia a cultura como um dos aspectos mais importantes e que obrigatoriamente tem de ser incluída na marca Portugal. Não identifica qualquer condicionante no caso português.

Acredita que a marca Portugal deve ter um posicionamento claro, para que os receptores associem o país a um adjetivo/arquétipo.

Susana Cardoso funcionária do Turismo de Portugal.

Questionário respondido por escrito, via *e-mail*, e recebido a 21 de Fevereiro de 2014.

Considera que todos os países são uma marca, mas não mencionou nenhum exemplo. Refere que, apesar da multiplicidade de emissores, a marca de um país deve ser fundamentalmente governamental e deve contribuir para destacar o país internacionalmente.

Associa Portugal essencialmente ao Turismo (clima, gastronomia, vinho, mar, beleza natural, hospitalidade e simpatia). Acrescenta outros vectores como o futebol, o fado e personalidades como Mourinho, Amália, Eusébio, Ronaldo, Rosa Mota, Carlos Lopes, José Saramago, Joana Vasconcelos e Paula Rego). Não descarta alguns sectores de actividade como a cortiça, o calçado, os têxteis e a porcelana, mencionando que tem havido um esforço no sentido de trazer à imagem de Portugal uma maior associação de outras indústrias nacionais de valor acrescentado.

Afirma que a marca Portugal tem sido muito associada ao Turismo, mas também às tecnologias, às energias renováveis e aos outros sectores já anteriormente mencionados. Considera que as marcas exportadoras são importantes, desde que, “sejam reconhecidas como portuguesas, o que nem sempre acontece” e mencionou a Vista Alegre, a Renova, a

Compal, a Fly London e a Boca do Lobo. Como única premissa refere que uma marca desta abrangência deve assentar em aspectos reais e não fabricados.

Finaliza a sua intervenção referindo que a cultura é importante e que no caso de Portugal deve destacar-se tudo o que existe nomeadamente na economia, cultura, política e turismo. Quanto às condicionantes, refere os inúmeros agentes envolvidos na marca Portugal.

Wally Olins coordenador de vários projectos de marcas-países e foi responsável pela Empresa Saffron Brand Consultants. Foi autor de diversas publicações.

Entrevista telefónica realizada a 19 de Junho de 2013 com uma duração de 11 minutos.

O entrevistado fez um enquadramento do seu percurso profissional e do conhecimento que tem sobre Portugal, por já ter colaborado com entidades oficiais, nomeadamente o antigo ICEP.

Optou por não responder às questões colocadas e por dar uma resposta genérica sobre aquilo que considera ser a premissa base que deve constar numa marca-país Portugal. Mencionou que o relacionamento de Portugal no mundo e a sua posição geográfica, são os aspectos mais importantes. Em Portugal há um sentimento de inferioridade face a Espanha, para além disso encontra-se localizado num extremo da Europa, por isso o ponto forte do país acaba por ser a sua influência no mundo.

Segundo o autor, existe uma forte ligação de Portugal a Espanha e um inter-relacionamento, mas o que diferencia Portugal está fora da Europa e esse aspecto é visível se tivermos em conta a herança portuguesa no mundo e a sua relação histórica e cultural com África, Brasil e na Ásia, com Macau e com a Índia. Para Wally Olins, a Marca Portugal deve transmitir esta globalidade e não ficar confinada à Europa, porque o país é caracterizado como sendo Atlântico e não Mediterrânico, apesar de se situar no Sul da Europa. Este aspecto acaba por diferenciar Portugal dentro da própria Europa, apesar de ser um país pequeno, destaca-se pela abrangência mundial das relações preferenciais que mantém com vários países, em vários outros continentes, que não Europeus.

Por estas razões, considera que Portugal é claramente uma marca, diferente de todas as outras, mas no estrangeiro está seguramente mais associada ao sector do Turismo.

Como indústrias exportadoras, referiu o Algarve (região turística) e o vinho do Porto.

Referiu que as autoridades portuguesas têm insistido em centrar-se num Portugal Europeu, o que considera ser um erro.

5.4. Conclusões

Ao longo deste capítulo, foi apresentado o método de investigação seleccionado e as personalidades que foram entrevistadas. Dos 12 entrevistados, 9 deles foram claros ao afirmar que a marca de um país é importante para destacar essa nação no estrangeiro, à excepção de Joana Oliveira Neves da AICEP que defende que mais do que a criação de uma marca propriamente dita, seria melhor saber gerir a imagem de um país.

6 Entrevistados consideram que não existe uma marca-Portugal, ao contrário de 4 que responderam afirmativamente. Os restantes não responderam a esta questão.

No caso português, a maioria afirma que uma iniciativa desta natureza deveria ser público-privada (9 respostas afirmativas) e que as marcas exportadoras nacionais têm um papel relevante na notoriedade do país (8 respostas)⁹⁷. Apenas 3 entrevistados consideram que existem poucas indústrias diferenciadoras em Portugal. O sector do turismo é destacado pela maioria dos entrevistados que admite que a promoção turística tem sido mais activa e que por isso este sector está fortemente associado ao país (9 respostas).

Como denominador comum no que diz respeito à caracterização de Portugal, as definições mais utilizadas foram, por ordem decrescente de importância: Séculos de História, a Posição Geoestratégica Diferenciadora, a Gastronomia e os Vinhos, o Clima, a Vocação Marítima, o facto de ser um país Diversificado e com uma Diáspora abrangente. A Tradição, o Fado, o Futebol e a Economia (tecido produtivo) foram outros elementos referidos e por fim, o Património e o facto de ser um País Individualista foram os aspectos menos referidos.

Quanto ao Povo, os Portugueses foram definidos como adaptáveis/flexíveis e “desenrascados” (6 respostas), com uma forte capacidade de relacionamento com outros povos e culturas (5 respostas) e por isso mesmo considerados como acolhedores e simpáticos (5 respostas). A negatividade é o 4º adjectivo mais utilizado, seguido de

⁹⁷ No que diz respeito aos sectores de referência para além do Turismo foram referidos a Cortiça, o Calçado, o Vinho e outros produtos agro-alimentares, os Têxteis, a Energia, a Farmacêutica, as Porcelanas, as Novas Tecnologias, a Cultura (Fado, Literatura e Arte) e o Futebol. A empresa que mais vezes foi mencionada foi a TAP.

definições como: trabalhadores, passivos, envergonhados e humildes. A resiliência e a coragem são os menos referidos.

Como premissas que deveriam estar presentes numa marca-país portuguesa, os entrevistados destacaram a importância da cultura, da história, da posição geoestratégica do país, da abrangência do idioma no mundo e da autenticidade como aspectos mais referidos. Em segunda instância, características como a gastronomia/vinho, a diversidade, o clima/sol, a tradição e a capacidade de relacionamento do povo português são igualmente apontados como fundamentais num projecto desta natureza. Como aspectos menos referidos surge a diáspora, o tecido reprodutor (economia), a qualidade, a inovação/criatividade e por último o facto de uma marca-país Portugal ter de transmitir uma mensagem clara e concisa.

Por último, como condicionantes, muitos dos entrevistados não identificaram qualquer aspecto que devesse ser excluído num projecto desta natureza, no entanto os indivíduos que o fizeram identificaram os seguintes: o imperativo de recuperar a soberania e a necessidade de diferenciar o país de Espanha, o fatalismo, o pessimismo, a falta de coordenação e desconhecimento dos agentes com responsabilidade nestas matérias, a mudança de paradigma de um Portugal Europeu para um Portugal Atlântico e a necessidade de se criarem áreas de nicho, para se alcançar competitividade mundial nesses segmentos.

Capítulo 6: A Criação de uma Marca-País

6.1. Premissas base para a construção de uma marca-país

Os países agregam em si uma identidade e por isso, podem ser encarados como uma marca que pretende comunicar os seus atributos a um vasto público, seja de forma intencional ou não (Aronczyk, 2008:49). Quando o processo é trabalhado intencionalmente, é necessário identificar a “essência da marca” ou “ideia-chave”, que juntamente com uma estratégia de comunicação adequada reforce essa mesma essência (*ibid.*: 52).

Determinar a essência de uma marca é talvez, um dos aspectos mais complicados num processo de construção de marca, uma vez que a sua efectividade depende da habilidade para negociar quatro esferas de identificação: standardização, diferenciação, racionalidade e emotividade. Como factor diferenciador, a essência da marca deve distinguir o seu objecto dos seus concorrentes, por forma a possibilitar que se destaque num ambiente competitivo. Ainda assim a sua identidade não pode ser tão única que a exclua do ambiente competitivo que a rodeia. (*ibid.*: 53).

Para uma correcta definição de premissas é fundamental centrar a marca em torno do que se quer comunicar. Segundo a autora Fiona Gilmore, “quando correctamente definida, a marca representa os valores e a ideologia de uma organização” (2002:285), por isso é importante que esteja no centro de uma estratégia, para ser suficientemente multidisciplinar e para que possa absorver o que a rodeia. A multidisciplinaridade na construção de uma marca impõe-se, para que esta possa garantir o seu sucesso e a sua permanência num mercado cada vez mais concorrencial e globalizado.

Para que seja possível realizar esta tarefa é necessário que o país leve “a cabo uma análise SWOT⁹⁸ [...] deve depois escolher algumas indústrias, personalidades, paisagens, eventos históricos [...] construir um conceito abrangente que deve ser consistente com todas as outras marcas [...] O país deve depois alocar fundos suficientes para que cada um desses sectores possa ter impacto [...]” (Kotler & Gertner, 2002:259).

Em suma, este levantamento deverá permitir relacionar o que é comunicado com o que existe na realidade, evitando mensagens descoordenadas, incompletas ou desequilibradas e que sejam contraditórias entre si (Quelch & Jocz, 2005: 233; Gilmore, 2002; Dinnie, 2008a:

⁹⁸ SWOT – Sigla para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

115). Esta coordenação para que seja bem-sucedida, deve estar centralizada e trabalhada ao mais alto nível (governo) com a envolvimento de diversos sectores chave da sociedade, nomeadamente os líderes políticos devem motivar e envolver os cidadãos, líderes de opinião e diversos sectores para que a adopção da estratégia de marketing seja incorporada transversalmente, caso contrário, “o projecto não vai funcionar” (Quelch & Jocz, 2005:231).

O autor Simon Anholt afirma que a marca-país deveria ter como critérios, os seguintes aspectos: ser motivadora, criativa (memorável), autêntica (característica única de um local), concisa, motivadora (principalmente no que diz respeito ao público interno), relevante (a quem se dirige), para que seja duradoura e implementável nos diversos contextos que dizem respeito a cada uma das partes interessadas (2006).

Esta afirmação do autor Simon Anholt leva-nos a outra premissa importante, a da estabilidade e durabilidade, uma vez que os países precisam de “adoptar uma estratégia de longo prazo quando constroem a sua marca, ao invés de enveredar por uma campanha publicitária de curto prazo cujos efeitos podem ser efémeros” (Dinnie, 2008a:15). Torna-se pertinente, depois de encontrada a essência da marca, estabelecer um compromisso multipartidário, para que a marca se mantenha activa de forma sustentável, independentemente das mudanças governamentais.

Ao longo do trabalho desenvolvido no decorrer desta tese, podemos apontar como premissas genéricas que poderiam ser aplicadas a qualquer marca-país as seguintes: colocar a marca no centro do que se quer comunicar; identificar a essência do país através de um levantamento exaustivo das características que definem esse país (análise SWOT e outros mecanismos de recolha de informação); aplicar uma visão multidisciplinar para comunicar a realidade de forma abrangente; coordenação ao mais alto nível; implementação de parceria público-privada; criação de uma marca concisa, motivadora e relevante para que seja duradoura.

6.2. Premissas base para a Marca-Portugal

Os exemplos espanhol e inglês, anteriormente demonstrados no capítulo III, provam que é mais difícil potenciar algo que já existe e que possa ser considerado antiquado, do que construir uma premissa de raiz (Quelch & Jocz, 2005: 232). É igualmente desafiante reposicionar pequenos países com imagens negativas (Kotler & Gertner, 2002), por isso a criação de uma estratégia de comunicação pode ser um elemento chave para países de

pequena dimensão que precisem de destacar-se na cena internacional (Quelch & Jocz, 2005: 232), tendo em conta a multiplicidade de estados-membros que pertencem às Nações Unidas (192 membros).

Os autores John Quelch e Katherine Jocz apontam como principais recomendações aos países que encetam programas de marca-país, os seguintes pontos: desenvolver um posicionamento claro; medir os progressos alcançados no âmbito do projecto de marca-país, através de estudos que possam comparar essa evolução com a de outros países que sejam concorrentes directos; envolver o sector privado em parcerias público-privadas; divulgar mensagens coordenadas e consistentes concentradas numa entidade agregadora, eventualmente o gabinete do primeiro-ministro e finalmente, envolver os líderes/gestores de topo de um país (ibid.: 234-6).

Retomando as premissas anteriormente apontadas e aplicando-as ao cenário português, torna-se pertinente reforçar alguns aspectos apontados por vários académicos que estudam esta temática, por não estarem a ser praticados ou estarem presentes de forma deficitária ou difusa nas estratégias de comunicação para a promoção de Portugal: a marca no centro do que se quer comunicar; identificar a essência do país; aplicar uma visão multidisciplinar para comunicar a realidade de forma abrangente; coordenação ao mais alto nível; implementação de parceria público-privada; criação de uma marca concisa, motivadora e relevante para que seja duradoura.

A marca no centro do que se quer comunicar

Na implementação de estratégias de comunicação, contrariamente ao que à primeira vista possa ser visto como uma desvantagem, alguns autores defendem que os países de menor dimensão têm vantagens, nomeadamente a homogeneidade, não só da população, mas também das elites políticas, que por isso podem mais facilmente chegar a um acordo, no que diz respeito à identificação das vantagens competitivas desse mesmo país, o que conseqüentemente proporciona um posicionamento consistente (Quelch & Jocz, 2005: 234). “O reposicionamento de um país e a sua imagem devem estar em consonância com a realidade. A comunicação das premissas de um país não será bem-sucedida se forem emitidas mensagens que são conflituosas entre si [...]” (ibid.: 233).

Coordenação ao mais alto nível; implementação de parceria público-privada e marca duradoura

Os autores John Quelch e Katherine Jocz acrescentam ainda que um projecto desta natureza deve ser sustentável no tempo, o que faz com que seja imperativo assumir compromissos alargados, duradouros e suprapartidários. Para que uma marca se possa fortalecer, independentemente dos períodos eleitorais a que os decisores políticos estão sujeitos é necessário garantir que a mensagem seja clara, envolva entidades públicas e privadas, coordenada ao mais alto-nível (gabinete presidencial ou governamental), para evitar mensagens contraditórias (2005:234-6). Retomando exemplos anteriormente apresentados, no caso da Nova Zelândia, o próprio Primeiro-Ministro John Key, eleito em 2008, veio a assumir a liderança deste projecto, acumulando sob a sua dependência directa a área do Turismo (TNZ, 2009: 41). No caso japonês o autor Satoshi Akutsu apontou como principais críticas a limitação do poder executivo da entidade que gere a marca do país, as contribuições financeiras dispersas que deveriam ser centralizadas numa entidade única (2008:219).

O autor Wally Olins afirma mesmo que num cenário como o actual, o sucesso dependerá da forma coordenada com que se gere a complexidade que caracteriza um país (1999: 14). Quanto ao vector do público-privado “não é suficiente para um país promover de forma entusiasta a sua imagem se a sua base económica não se encontra incluída na marca do país (Fan, 2006: 12). No caso português é fundamental não só analisar as indústrias que pertencem aos *clusters* nacionais exportadores, mas também os sectores que podendo não fazer parte destes grupos representam formas de subsistência milenar. Daí a importância de criar uma plataforma com todas as marcas embaixadoras nacionais, à semelhança do que se fez em Espanha, com o Fórum das Marcas Líderes de Espanha, aproximando o sector privado de um projecto desta natureza.

Aplicar uma visão multidisciplinar para comunicar a realidade de forma abrangente

O autor Keith Dinnie (2008a: 21) afirma que a multidisciplinaridade está mesmo na origem do próprio conceito marca-país, que só emergiu através da confluência de diversas disciplinas, o que nos leva a concluir que um país constitui uma base de trabalho multidisciplinar e com inúmeras variáveis, muito difíceis de controlar (Dinnie, 2008a; Olins, 2002; Aronczyk, 2009; Anholt, 2005a; Papadopoulos, 2004; Gilmore, 2002). Para desenvolver este projecto será necessário constituir um grupo de trabalho constituído por representantes governamentais, da economia, artes, educação e *media* (Olins, 1999: 24-5).

Simon Anholt intitula os países (ou regiões) que desenvolvem as suas marcas baseadas exclusivamente no sector do turismo, ou de uma única indústria, de “marcas

desequilibradas” e defende que os países que apostam numa estratégia puramente baseada no turismo, passam a ser percebidos apenas como um destino de lazer (2006:99). Para que haja uma “imagem atractiva e verdadeira sobre um país deve criar-se um equilíbrio entre os diversos elementos” (Anholt, 2002: 234). Portugal poderá adoptar a estratégia Neozelandesa (Gnoth, 2002) e aproveitar os sucessos alcançados pelo Turismo, adaptando as campanhas para que possam dar a conhecer outros produtos, serviços e infra-estruturas aos visitantes, ou então lançar-se na criação de uma marca-país de raiz. O que é certo, é que os países por serem realidades tão complexas, devem assumir as suas particularidades específicas e não devem imitar as estratégias de outros, posto isto, o que Micheal Porter propõe é que os países devam assumir essas diferenças, transmitidas pelos valores nacionais, pela cultura, pelas estruturas económicas, pelas instituições e pela própria história que, em conjunto, contribuem para o êxito competitivo de determinados nichos (1999:167).

Um dos aspectos que não deverá ser descartado desta visão multidisciplinar para encontrar as premissas de uma marca-país deverá ser a cultura, que aliás foi referida por todos os entrevistados, que participaram nas entrevistas para esta tese, e que foram anteriormente apresentadas. O autor Simon Anholt, afirma mesmo que a cultura dá um cunho diferente a um país, se o compararmos a uma marca comercial. A cultura de um país torna-o único e incomparável, o desafio para os países que procuram comunicar a sua marca é a de conciliar o seu passado cultural com conquistas actuais que sejam apelativas para as novas audiências (2002).

“Os elementos culturais da identidade nacional [...] como o idioma, a literatura, a gastronomia, o desporto, a arquitectura entre outros”, devem ser partes integrantes de um projecto desta natureza, para além de terem de fazer parte intrínseca da realidade desse país, uma vez que a marca-país deve ser um elemento “clarificador” e identificador de um país tanto junto do seu público interno, como do externo (Dinnie, 2008a: 127).

Criação de uma marca concisa, motivadora e relevante

A marca-país deve ser clara, simples e diferenciadora, em torno de características emocionais, que expressem aspectos positivos e que podem ser materializadas num símbolo facilmente entendível e flexível, para que possa ser aplicado em diversas situações e “lido” junto de um vasto público (Olins, 1999: 25), tanto para o público interno como para o exterior. A autora Fiona Gilmore aponta como importante elemento a necessidade de converter os cidadãos de um país com uma marca, em verdadeiros crentes desse projecto,

para que possam funcionar como verdadeiros embaixadores (2002). O autor José Pedro Dionísio refere mesmo que “é crítico promover a confiança para que os portugueses invistam em si próprios e empreendam” (2012:450) .

Analisando alguns dos casos anteriormente apresentados, tanto o projecto da marca Espanha como o do Reino Unido seleccionaram figuras icónicas da sua sociedade, nos mais diversos sectores de actividade, para se tornarem embaixadores da sua marca-país. Portugal fez isso, pontualmente, com a campanha *Europe's West Coast*.

Para ajudar a cimentar esta marca, será necessário criar ou desenvolver um elemento gráfico (logotipo) que incorporasse a ideia base e que estivesse presente em todos os locais públicos; coordenar as mensagens para que elas sejam adequadas aos diferentes públicos e por último criar um sistema coordenado para o lançamento e divulgação do projecto (Olins, 1999: 24-5).

Identificar a essência do país

Os aurores John Quelch e Katherine Jocz referem a importância da medição, porque só desta forma se entende verdadeiramente as percepções favoráveis ou desfavoráveis, a notoriedade e o conhecimento que os diversos públicos têm sobre um país. Estes autores acrescentam que é fundamental analisar o diferencial que existe entre a percepção e a realidade, para além de ser fundamental avaliar a evolução destes indicadores, paralelamente a uma análise concreta da concorrência (2005: 235), porque uma marca-país deve “[...] corresponder a uma identidade nacional concreta” (Dionísio, 2012:441). Este levantamento que deverá consistir numa análise SWOT (Kotler & Gertner, 2002:259) deverá ser complementada com pesquisas qualitativas e quantitativas junto dos cidadãos nacionais e estrangeiros, para apurar quais as percepções que existem sobre o país em estudo; para além do desenvolvimento de um processo de consulta de líderes de opinião, para identificar os pontos fortes e fracos do país, comparando esses resultados com os estudos anteriormente referidos (Olins, 1999: 24-5).

No estudo desenvolvido por Michael Porter, em 1994 intitulado “Construir as Vantagens Competitivas de Portugal”, o autor designou como novo paradigma para a competitividade nacional, a “necessidade de identificar e desenvolver o que é único em Portugal, em vez de imitar as estratégias de outros países” (1994: 11). Em suma, nesta prioridade deverá definir-se a ideia central onde se baseia a estratégia de comunicação da marca-país, encetada por profissionais que deverão procurar estabelecer ideias simples, mas que capturem a essência da

nação. Esta seria a base de trabalho para todo o programa de comunicação (Olins, 1999: 24-5).

6.3. Conclusão

Como referido anteriormente, se 50% de inquiridos assumem ter as marcas em mente para fundamentar as suas decisões de compra (Davis, 2002:5), porque não criar uma estratégia de comunicação consistente e assente na essência portuguesa, para que Portugal tenha destaque?

O que se pretende é que Portugal tenha reconhecimento, de modo a trazer mais-valias para as suas marcas com o objectivo de aumentar a exportação, o turismo e também para captar investimento e talentos.

Os autores Kotler e Gertner (2002), Papadopoulos (2004) ou Dinnie (2008a) defendem que os países possuidores de uma marca forte terão vantagens competitivas no mercado globalizado, em detrimento de países que passem despercebidos ou então que tenham uma marca-país negativa, porque países com uma notoriedade mais baixa não serão notícia e consequentemente, os seus produtos não terão o mesmo destaque comparativamente a outros países mais conhecidos na cena internacional (Papadopoulos, 2004:45).

Em Portugal, o programa de assistência financeira que se concluiu em 2014, levou a que o país tivesse destaque a nível internacional, mas também internamente, tendo surgido inúmeras “notícias, as crónicas de opinião e os conteúdos sobre a identidade nacional, a necessidade de acreditar, de trabalhar e de estimular o que temos de bom” (Dionísio, 2012:443) e que é bastante mais abrangente que o sector turístico, por si só. Pelo levantamento feito através das entrevistas referidas nesta tese, o sector turístico é o que mais se destaca na actual promoção que se faz sobre Portugal e consequentemente o país está mais associado ao turismo do que a outro sector de actividade. No entanto, se tivermos por base as premissas apontadas anteriormente, a marca de um país deve ser suficientemente abrangente e multidisciplinar para que possa representar os sectores que mais se destacam.

Um projecto de uma marca-país Portugal deverá ser um projecto intencional, ou seja devidamente trabalhado para divulgar o que Portugal tem de melhor, no entanto deverá ter em conta as características do país e do povo, no seu todo, que deverão servir de enquadramento ao projecto de promoção. A estratégia de comunicação terá de respeitar a

essência da identidade nacional que é marcada “pela sua génese, pela sua história, pela sua vivência ao longo dos séculos, pela sua religião, pela diversidade do seu território e tradições culturais” (Toscano, 2012: 456), de modo a mostrar a sua autenticidade e tornando-a especial e diferenciadora aos diferentes públicos.

Tendo em conta o trabalho desenvolvido ao longo desta tese, para constituir um futuro projecto de marca Portugal sugiro a adopção dos seguintes critérios:

Coordenação a nível governamental, com a participação de um grupo de trabalho multidisciplinar e criação de um painel de empresas embaixadoras de vários sectores de economia à semelhança do caso espanhol, para se constituir uma verdadeira parceria público-privada. Neste ponto, as críticas apontadas pelo autor Keith Dinnie relativamente à marca Japão poderiam aplicar-se à realidade portuguesa, nomeadamente na necessidade de uma melhor coordenação, no desenvolvimento de parcerias público-privadas e no fomento de marcas regionais e locais distintivas, para além de uma reprogramação da diplomacia (2008b:11-12), aspecto que tem sido amplamente divulgado pelo actual governo junto da comunicação social, no sentido de tornar a diplomacia um instrumento de venda e de divulgação dos produtos portugueses.

Elaboração de estudos exaustivos para avaliar as percepções que existem sobre Portugal e levantamento das características únicas que destacam o país;

Acordo suprapartidário para que a essência da marca que for encontrada se mantenha de forma duradoura;

Criação da marca em si e escolha de diversas individualidades de diversos sectores, que se destaquem pelo seu talento (embaixadores da marca);

Coordenação do sistema para o lançamento e divulgação do projecto que seria feito em primeira mão para os cidadãos portugueses (nacionais e diáspora) e depois lançamento global;

Medição e acompanhamento dos objectivos alcançados. Este aspecto é fundamental para se avaliar os progressos alcançados, uma vez que pela informação disponibilizada pelo Turismo de Portugal parece não haver um conhecimento claro sobre o retorno que as campanhas de comunicação trazem, ou pelo menos essa informação não foi disponibilizada. No caso japonês, o autor Satoshi Akutsu apontou como principais críticas a necessidade de

desenvolver estudos de mercado e outros métodos de análise que avaliem se a estratégia de comunicação está efectivamente a ter o retorno esperado (2008:219);

Elaboração de plano de valorização da portugalidade no ensino, para combater desinformação e para fomentar a ideia dos futuros embaixadores da marca Portugal.

Quanto ao aspecto fulcral que é o de identificar a essência do país, no que diz respeito a Portugal, não se devem descurar os estudos já efectuados anteriormente e mencionados ao longo deste trabalho, nomeadamente o estudo promovido em 1999 pelo ICEP – o Estudo da Arca do Imaginário – que destaca a forte vertente marítima de Portugal. O Ministério da Economia⁹⁹ que abrange os anos de 2014-2020 seleccionou como vantagens competitivas nacionais, três grandes vectores: a posição geoestratégica e a importância do idioma; as infra-estruturas e recursos e por último as competências da mão-de-obra que aliás já tinha sido elogiada por Micheal Porter que, quando estudou as vantagens competitivas nacionais, afirmou que “Portugal pode explorar um dos seus maiores recursos: a flexibilidade e a abertura do seu povo” (1994: 23).

Ao auscultar o público externo, em 2000 um estudo divulgado pela consultora Young & Rubican¹⁰⁰ efectuado junto do público europeu referia como pontos fortes de Portugal a tradição e pontos fracos a diferenciação, já que consideram que o nosso país não se destaca comparativamente a outras nações. No seguimento da análise de estudos que abrangem públicos externos, mais recentemente em 2012, a consultora EY investigou os vectores responsáveis¹⁰¹ pela captação do interesse dos investidores em Portugal, onde se pode retirar que mais uma vez a partilha linguística e cultural com países emergentes é tida em conta. Para além desta questão, a qualidade da mão-de-obra e a sua diversidade, para além da estabilidade do país são fundamentais para cimentar estas escolhas. A capacidade de investigação e inovação são outro vector de crescimento, apontado neste estudo.

Se a estas características adicionarmos as particularidades mais referidas pelos entrevistados sobre Portugal, teremos a cultura, a história, a posição geoestratégica do país, a abrangência do idioma no mundo, a autenticidade, a gastronomia/vinho, a diversidade, o

⁹⁹ Ver alínea 4.4. – Capítulo IV.

¹⁰⁰ Ver alínea 4.1. – Capítulo IV.

¹⁰¹ Para mais informações consultar: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Portuguese_Attractiveness_Survey_2012/\\$FILE/Portuguese_Attractiveness_Survey_2012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Portuguese_Attractiveness_Survey_2012/$FILE/Portuguese_Attractiveness_Survey_2012.pdf)

clima e o sol, a tradição e a capacidade de relacionamento do povo português. Outros aspectos importantes, que foram igualmente referidos foram a diáspora, a economia, a qualidade, a inovação e a criatividade.

No decurso da elaboração desta investigação e das entrevistas, fui paulatinamente associando as características que adjectivam Portugal e os portugueses, para além de todas premissas que devem fazer parte de uma marca-país, ao escudo português; ideia que não encontrei em nenhuma da bibliografia consultada. Estas propriedades estão aliás bem patentes no símbolo nacional, uma vez que o escudo tem presente a esfera armilar que é simultaneamente a representação do mundo e do universo e um instrumento de navegação astronómica. Portugal é o único país que usa o universo para se representar a si próprio. O mundo está no centro da nossa bandeira e o nosso escudo está no centro do mundo: reciprocidade. O próprio nome do país deriva de Porto Calem – um porto de articulação com o mar. Uma reinterpretação mais moderna do escudo, juntamente com uma assinatura simples e facilmente traduzível que alavanque outro dos pontos fortes: a história e a tradição poderá traduzir-se num possível logotipo de uma marca Portugal mais abrangente.



Fig. 13 – Possível reinterpretação do escudo para logotipo de uma marca-país abrangente para Portugal.

Um dos pontos fracos apontados a Portugal é o facto de não se diferenciar comparativamente a outros países, por isso a actualidade deste tema impõe-se, numa altura em que o país sai de um programa de assistência financeira, que destacou Portugal na imprensa nacional, por razões negativas. No caso espanhol é importante lembrar que a nova imagem foi apresentada após terem sido efectuadas reformas estruturais e melhorias significativas nas infra-estruturas (Quelch & Jocz, 2005:231), por isso porque não promover Portugal?

Tendo em conta as características anteriormente apontadas de carácter factual e que representam alguns dos pontos fortes de Portugal: posição geoestratégica, vocação marítima, séculos de história e abrangência do idioma torna-se urgente reflectir como é que não têm sido promovidos o suficiente? Somos confrontados com algumas situações mais urgentes, que vêm comprovar que não só não nos conseguimos projectar, como não estamos a comunicar de forma eficiente. A título de exemplo só em 2009 foi entregue uma proposta às Nações Unidas para o alargamento da plataforma continental portuguesa e só recentemente se deu a conhecer o novo mapa¹⁰² que mostra que o território marítimo é 40 vezes superior ao terrestre com uma abrangência geográfica extensa. Esta realidade vem contrariar o preconceito de que somos um “pequeno país à beira mar plantado” ou que estamos “na cauda da Europa”. No que diz respeito ao idioma, apesar do português ser apontado como o 6º mais falado não pertence ao rol de línguas oficiais da Organização das Nações Unidas - ONU.

Com esta tese procurou-se responder às perguntas de partida, ou seja quais as premissas que devem estar na base de uma marca-país? E na marca-país Portugal? No decorrer da investigação tornou-se peremptório fazer tábua rasa de tudo o que foi sendo desenvolvido em Portugal e ao analisar os estudos desenvolvidos por vários académicos e os casos de outros países foi-se trilhando um novo caminho, diferente do implementado até agora.

As premissas sugeridas para uma marca Portugal, as características apontadas para a essência de uma marca-país nacional e as questões levantadas nesta tese, poderão servir de futuras pistas para próximas investigações que se desenvolverem sobre esta temática e poderão servir de base para um desenvolvimento de uma marca-país que represente verdadeiramente o país naquilo que tem de autêntico. Torna-se no entanto claro que campanhas publicitárias difusas de um único sector de actividade, para além de redutoras, não servem os interesses de um país que se queira afirmar na cena internacional. Para se criar uma estratégia de comunicação sustentada e duradoura é necessário descobrir a identidade e “descobrir a identidade é ir às fontes, nunca se pode dar um passo na vida se ele não vier de trás” (Papa Francisco – Entrevista à Sic¹⁰³).

¹⁰² Para mais informações consultar: <http://www.publico.pt/ciencia/noticia/mapa-que-mostra-que-97-de-portugal-e-mar-chega-as-escolas-1630635>

¹⁰³ Para mais informações, consultar: <http://sicnoticias.sapo.pt/mundo/2014-06-13-a-entrevista-do-papa-francisco-na-integra>

Bibliografia

AAKER, David A. (1996). *Building strong brands*, New York: Free Press.

_____. (2004). *Brand Portfolio Strategy Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity*, New York: Free Press.

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (2013a). *Portugal – Ficha País*, Lisboa: pp.1-9, disponível em: www.portugalglobal.pt consultado a 10 de Outubro, 11 e 16 de Novembro de 2013.

_____. (2013b). *Portugal – Perfil País*, Lisboa: pp.1-76, disponível em: www.portugalglobal.pt consultado a 10 de Outubro, 11 e 16 de Novembro de 2013.

_____. (2005). *Portugal Marca, Reposicionar um País*, n.d.

AKUTSU, Satoshi (2008). “The directions and the key elements of branding Japan” in Dinnie, Keith (2008) *Nation Branding, Concepts, Issues, Practice*, New York: Routledge, pp: 211-219.

ALBARELLO, Luc; Digneffe, Françoise; Hiernaux, Jean-Pierre & Maroy, Christian (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

ANHOLT, Simon (2002). “Foreword”, *Brand Management*, Vol. 9, nº4-5, pp. 229-239).

_____. (2004). “Editor’s foreword to the first issue”, *Place Branding*, Vol.1, nº1, pp.4-11.

_____. (2005a). “Some important distinctions in place branding”, *Place Branding*, Vol.1, nº 2, pp. 116-121.

_____. (2005b). “Editorial”, *Place Branding*, Vol.1, nº 4, pp.333-346.

_____. (2006). “Why brand? Some practical considerations for nation branding”, *Place Branding*, Vol. 2, nº 2, pp. 97-107.

_____. (2009). “Branding Places and Nations”, *Brands and Branding Book*, The Economist, pp. 206-216.

_____. (2010). *Places: Identity, Image and Reputation*, New York: Palgrave MacMillan.

ARONCZYK, Melissa (2008). “Living the Brand: Nationality, Globality and the Identity Strategies of Nation Branding”, *International Journal of Communication*, Vol.2, pp.41-65.

_____. (2009). “How to do things with Brands: Uses of National Identity”, *Canadian Journal of Communication*, Vol. 34, nº 2, pp.291-296.

BAUDRILLARD, Jean (1991). *Simulacros e Simulação*, Lisboa: Relógio D’Água.

BBC disponível em: http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/72375.stm acessado a 12 e 13 de Agosto de 2013.

BEST GLOBAL BRANDS (2012). disponível em: <http://www.interbrand.com/en/knowledge/branding-studies.aspx> acessado a 13 de Outubro de 2012.

BILKEY, Warren J. & Nes, Eric (1982). “Country-of-Origin Effects on Products Evaluations”, *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, pp. 89-95.

CIA, THE WORLD FACT BOOK, disponível em <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/xx.html> acessado a 12 de Maio, 05 de Junho de 2013.

CÂNDIDO, Ana Mafalda (2012). “Public Diplomacy enquanto instrumento de integração de nações na era digital”, *Comunicação Pública – Revista Multidisciplinar de Comunicação*, Vol. 7, nº 11, pp. 131 – 148.

CORPORATE EXCELLENCE – Center for Reputation Leadership (2011). “How to rebuild the Spain’s reputation using Spanish company brands abroad”, pp.1-3, disponível em <http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=16&ved=0CGUQFjAFOAo&url=http%3A%2F%2Fwww.corporateexcellence.org%2Findex.php%2Feng%2Fcontent%2Fdownload%2F2716%2F42564%2Ffile%2FI11%2520How%2520to%2520rebuild%2520the%2520Spain%25C2%25B4s%2520reputation%2520using%2520Spanish%2520company%2520brands%2520abroad.pdf&ei=T5l-> acessado a 30 de Abril de 2013.

DAVIS, Scott M. (2002). *Brand Asset Management – Driving profitable growth through your brands*, São Francisco: Jossey-Bass Business & Management.

DINNIE, Keith (2008a). *Nation Branding Concepts, Issues, Practice*, New York: Routledge.

_____. (2008b). “Japan’s Nation Branding: Recent Evolution and Potential Future Paths”, Accepted for *Journal of Current Japanese Affairs*, pp.1-14.

DIONÍSIO, José Pedro (2012). “Políticas públicas para a promoção da imagem externa”, Rodrigues, Maria de Lurdes & Silva, Pedro Adão (org.), *Políticas Públicas em Portugal*, Lisboa: INCM & ISCTE, pp. 439-50.

DOYLE, Peter (1990). “Building Successful Brands: The Strategic Options”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7, nº 2, pp.5 – 20.

EUGENE, Mclaughlin (2002). “Re-branding Britain” disponível em: <http://www.open.edu/openlearn/society/politics-policy-people/sociology/re-branding-britain> acessado a 21 de Agosto de 2013.

EXPRESSO, disponível em: <http://expresso.sapo.pt/o-portugues-vai-ser-uma-lingua-internacional=f741048> acessado a 16 de Novembro de 2013.

FAN, Ying (2006). “Branding the nation: what is being branded?,” *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 12, nº 1, pp.5-14.

FINANCIAL TIMES (2011). Datado de 11 de Abril, consultado a 12 de Maio de 2013 e disponível em <http://www.ft.com/cms/s/0/a46b57dc-9f6f-11e2-b4b6-00144feabdc0.html#axzz2T47QU5QV>

FONSECA, Ricardo (2011). *Marca Portugal e a sua repercussão na conjuntura contemporânea*, Tese da Universidade de Coimbra. (pp.1-106).

FOUCAULT, Michel (1999). *Vigiar e Punir*, Petrópolis: Editora Vozes.

FRIEDMAN, Thomas L. (2000). *Compreender a Globalização O Lexus e a Oliveira*, Lisboa: Quetzal Editores.

FUJITA, Marketa & Dinnie, Keith (2010). “The nation branding of the Czech Republic, Slovak Republic, Poland, and Hungary – Contrasting approaches and strategies”, *Accepted for the 2nd International Conference on Brand Management, IMT Ghaziabad*, pp.1-13.

FUTURE BRAND, disponível em: http://www.futurebrand.com/wp-content/cbi/pdfs/CBI_2012-13.pdf acessado a 02 de Janeiro e a 27 de Abril de 2013 – pp.1-106.

GILMORE, Fiona (2002). “A country – can it be repositioned? Spain –the success story of country branding”, *Brand Management*, Vol. 9, nº 4-5, pp.281-293.

GELDER, Sicco Van (2003). *Global Brand Strategy, Unlocking Brand Potential Across Countries, Cultures & Markets*, Londres: Kogan Page.

GNOTH, Juergen (2002). “Leveraging export brands through a tourism destination brand”, *Brand Management*, Vol. 9, nº 4-5, pp. 262-280.

GREAT BRAND LIBRARY, disponível em <http://www.greatbrandlibrary.co.uk/index.php> acessado a 10, 11 e 12 de Junho de 2013.

GRASSI, Wolfgang (1999). “The Reality of Brands: Towards an Ontology of Marketing”, *The American Journal of Economics and Sociology*, Vol.58, nº2, pp.313-359.

HANBY, Terry (1999). “Brands – dead or alive”, *Journal of the Market Research society*, Vol. 41, nº1, pp. 7-18.

ICEP, disponível em <http://www.wolffolins.com/work/portugal-icep> acessado a 1 e 2 de Junho de 2013.

IMAGENS DE MARCA, disponível em <http://imagensdemarca.sapo.pt/atualidade/o-peso-da-marca-portugal/> acessado a 10 e 12 de Julho de 2013.

IMAGENS DE MARCA, disponível em <http://imagensdemarca.sapo.pt/atualidade/as-50-marcas-mais-valiosas-de-portugal/> acessado a 9 e 13 de Julho de 2013.

INSTITUTO NACIONAL PROPRIEDADE INDUSTRIAL (2011). Estudo sobre o contributo das marcas para o crescimento económico e para a competitividade internacional, Lisboa, Dinâmia-CET - ISCTE-IUL.

KAPFERER, Jean-Noël (2001). *(Re)inventing the brand: can top brands survive the new market realities?*, Londres: Kogan Page.

KELLER, Kevin Lane & Lehmann, Donald R. (2006). “Brands and Branding, Research Findings and Future Priorities”, *Marketing Science*, Vol. 25, No. 6, pp. 740-759.

KELLER, Kevin Lane (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2nd edition: Prentice Hall.

KOTLER, Philip & Gertner, David (2002). “Country as brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, nº 4-5, pp. 249-261.

JAPAN EXTERNAL TRADE ORGANIZATION, disponível em <http://www.jetro.go.jp/en/trends/> acessado a 12 e 15 de Agosto de 2013.

LEADING BRANDS OF SPAIN FORUM – LBOSF - (2008). <http://www.brandsofspain.com/wp-content/uploads/2012/04/grandes-marcas-chino.pdf> acessado a 02 de Abril de 2013 – pp.1-349.

LENDREVIE, Jacques, Lindon, Denis, Dionísio, Pedro, Rodrigues, Vicente (1996). *Novo Mercator Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

LENDREVIE, Jacques, Baynast, Arnaud, Dionísio, Pedro, Rodrigues, Joaquim Vicente, (2010). *Publicitor Comunicação 360º online offline*, Alfragide: D. Quixote.

LEONARD, Mark (1998). “It’s not just Ice-Cream”, *New Statesman*, Vol. 127, nº 4392, pp.1-5.

LODGE, Creenagh (2002). “Success and failure: The brand stories of two countries”, *Brand Management*, Vol. 9, nº 4-5, pp. 372-384.

LUHMANN, Niklas (2006). “Complexidade societal e opinião pública”, Pissara Esteves, João (org.), *A improbabilidade da comunicação*, Lisboa: Veja, pp. 65-89.

LYNCH, Joanne & de Chernatony, Leslie (2004). “The power of emotion: Brand communication in business-to-business markets”, *Journal of Brand Management*, Vol. 11, nº5, pp.403-419.

MARCA ESPAÑA (2013). disponível em <http://marcaespana.es/en> acessado a 12 de Maio e 02 de Junho de 2013.

MATTOSO, José (2008). *A Identidade Nacional*, Lisboa: Fundação Mário Soares, Gradiva.

MCLUHAN, Marshall (2008). *Compreender os Meios de Comunicação. Extensões do Homem*, Lisboa: Relógio D’Água Editores.

MEIOS & PUBLICIDADE (2008). disponível em <http://www.meiosepublicidade.pt/2008/06/27/portugal-espanha-as-diferencas-do-branding/> acessado a 13 de Outubro de 2012.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DO EMPREGO – MEE (2013). “*Estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e o Emprego 2014-2020*”, n.d. disponível em: <http://www.portugal.gov.pt/media/1238076/20131112%20me%20apres%20efice.pdf>

MINISTRY OF BUSINESS INNOVATION & EMPLOYMENT (2013). “Key Tourism Statistics” disponível em <http://www.med.govt.nz/sectors-industries/tourism/pdf-docs-library/key-tourism-statistics/key-tourism-statistics.pdf> acessado a 9 de Junho de 2013.

MOILANEN, Teemu & Rainisto, Seppo (2009). *How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning book for Place Branding*, Londres: Palgrave MacMillan.

MORGAN, Nigel, Pritchard Annette, Piggott Rachel (2002). “New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, nº4-5, pp. 335-354.

OLINS, Wally (2008). *Brand book*, Londres: Thames & Hudson Ltd.

_____. (2007). *On Brand*, Londres: Thames & Hudson.

_____. (2002). “Branding the Nation – The Historical Context”, *Brand Management*, Vol.9, nº4-5, pp.241-248.

_____. (1999). *Trading Identities – Why countries and companies are taking on each others’ roles*, Londres: The Foreign Policy Centre.

PANEL (1998). “A new image for Britain in the new millennium”, acessado a 21 de Julho e disponível em: <http://greenwich2000.co.uk/millennium/info/panel2000.htm>

PAPADOPOULOS, Nicolas (2004). “Place Branding: Evolution, meaning and implications”, *Place Branding*, Vol.1, nº1, pp. 36-49.

PAPADOPOULOS, Nicolas & Heslop Louise (2002). “Country Equity and Country branding: Problems and Prospects”, *Brand Management*, Vol. 9, nº 4-5, pp. 294-314.

PECOTICH, Anthony & Ward, Steven (2007). “Global branding, country of origin and expertise. An experimental evaluation”, *International Marketing Review*, Vol.24, nº3, pp. 271-296.

PORTER, Micheal E. (1999). *Competição – On Competition, Estratégias Competitivas Essenciais de Micheal E. Porter*, Rio de Janeiro: Campus Editora.

_____. (1994). *Construir as Vantagens Competitivas de Portugal*, Lisboa: Fórum para a Competitividade.

_____. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Worcester: Billing & Sons Ltd.

_____. (1986). *Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press.

QUELCH, John & Jocz, Katherine (2005). “Positioning the nation-state”, *Place Branding*, Vol. 1, nº3, pp. 229-237.

REAL INSTITUTO ELCANO:
http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_eng/Pub_ElcanoReports acessado a 28, 29 e 30 de Abril de 2013.

RUÃO, Teresa (2003). *As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas*, Tese da Universidade do Minho disponível em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ruao-teresa-as-marcas-valor-da-imagem.pdf> acedido a 28 de Novembro de 2012.

RUZZIER, Maja Konecnik & de Chernatony, Leslie (2013). “Developing and applying a place brand identity model: The case of Slovenia”, *Journal of Business Research*, vol. 66, pp.45-52.

SVENSSON, GoÈran (2001). “Glocalization” of business activities: a “glocal strategy” approach”, *Management Decision*, Vol. 39, nº 1, pp.6 – 18.

SKINNER, Heather & Kubacki, Krzysztof (2007). “Unravelling the complex relationship between nationhood, national and cultural identity, and place branding”, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 3, nº 4, pp. 305-316.

SOCIEDADE PORTUGUESA DE INOVAÇÃO (2013). *Estudo de Avaliação da Estratégia e do Processo de Implementação das Estratégias de Eficiência Colectiva Tipologia Clusters*, Ministério das Finanças e Observatório do QREN, pp. 1-91.

SOLOMON, Micheal R., Bomossy, Garry, Askegaard, Soren, Hogg, Margaret k. (2006). *Consumer Behaviour, A European perspective*, New York: Financial Times/Prentice Hall.

THE GARDIAN (2009). *This time I've come to bury Cool Britannia*, disponível em: <http://www.theguardian.com/politics/2009/mar/29/cool-britannia-g20-blair-brown>, acedido a 11 e 13 de Agosto de 2013.

TILLEY, Catherine (1999). “Built-In Branding: How to Engineer a Leadership Brand”, *Journal of Marketing Management*, Vol.15, nº 1-3, pp.181-191.

TIME JAPAN (2013). *Japan spends millions in order to be cool*, disponível em <http://world.time.com/2013/07/01/japan-spends-millions-in-order-to-be-cool/> , acedido a 11 e 15 de Agosto de 2013.

TNZ (2009). “Pure as celebrating 10 years of 100% Pure New Zealand”, Wellington New Zealand, pp. 1-60.

TOSCANO, Suzana (2012). “Portugal, um segredo bem guardado...”, Rodrigues, Maria de Lurdes & Silva, Pedro Adão (org.), *Políticas Públicas em Portugal*, Lisboa: INCM & ISCTE, pp. 439-50.

TURISMO DE PORTUGAL (2011). *Estudo de Satisfação de Turistas*, GFK Metris, pp. 1-41.

WIPO (2012). *IP Facts & Figures 2012*, disponível em http://www.wipo.int/freepublications/en/statistics/943/wipo_pub_943_2012.pdf acedido a 28 de Outubro de 2012.

WIND, Yoram (1986). “The Myth of Globalization”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3, nº: 2, pp.23 – 26.

WOLF, Mauro (1994). *Teorias da Comunicação*, Lisboa: Editorial Presença.

ANEXOS

ANEXO A: Objectivos e Alcance da Estratégia de Comunicação da Marca Japão

| Objetivos | Detalhes | Ganhos |
|---|--|---|
| | <p>Fazer do Japão uma superpotência de conteúdos do ponto de vista do utilizador</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização de IP multicasting ▪ Adopção de sistemas protetores ▪ Reforço no arquivamento de conteúdos |
| <p>Fazer do Japão uma superpotência de conteúdos a nível mundial</p> | <p>Fazer do Japão uma superpotência na criação de conteúdos</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A “<i>Visual Industry Promotion Organization</i>” (Dezembro 2004) foi estabelecida como uma organização para formação de recursos humanos para o setor dos conteúdos ▪ O curso de produção cinematográfica da universidade nacional das Artes e Música de Tokyo foi estabelecido em colaboração com governo da cidade de Yokohama (Abril 2005) |
| | <p>Fazer do Japão uma superpotência em conteúdos para a área de negócios</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Valorização dos cargos na área de produção de conteúdos ▪ Exportação de conteúdos ▪ Resolução de problemas relacionados com Copyrights (direitos de autor) |

| | | | |
|---|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoção de entretenimento | |
| Implementação da estratégia da marca baseada no estilo de vida Japonês | Realização de um roteiro para reformas, aplicando a lei promovendo a criação, proteção e exploração de conteúdos | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ A lei para a criação, protecção e exploração dos conteúdos entrou em vigor em Junho e Setembro de 2004 |
| | Fomentar a diversificação gastronómica | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgar a gastronomia Japonesa e géneros alimentícios a nível mundial ▪ Formação de recursos humanos no segmento da gastronomia (ex. criar escolas de gastronomia nas universidades ▪ Promoção do consumo de uma dieta saudável (<i>shokuiku</i>) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ O conselho para o estudo da promoção da cultura alimentar emitiu um relatório sobre “promoção da gastronomia japonesa” (Julho 2005) |
| | Estabelecer diversas marcas locais que sejam de confiança | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criar e promover marcas locais atractivas ▪ Desenvolvimento e divulgação de marcas locais | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lei para as marcas registadas foi revista, com o objectivo de melhor proteger as marcas locais (em vigor desde Abril de 2006) |

| | | | |
|--|--|---|---|
| | Tornar a moda japonesa uma marca global | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Divulgar a nível mundial informação sobre a semana da moda e moda de rua Japonesa ▪ Incrementar a competitividade da indústria da moda japonesa ▪ Descobrir e potenciar recursos humanos ligados à moda | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realização da semana da moda japonesa em Tokyo (Outubro 2005, Março 2006) |
| | Divulgação estratégica da atractividade do Japão | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilizar informação em colaboração com a Diplomacia Cultural e com a Indústria do Turismo ▪ Promoção de uma nova marca Japão, “Neo-Japanesque” que consiste na modernização cultural mantendo o respeito pela tradição | <ul style="list-style-type: none"> ▪ O concelho para a promoção da diplomacia cultural elaborou um relatório sobre o Japão como sendo uma nação de trocas culturais pacíficas ▪ O comité do <i>Japanesque</i> Moderno seleccionou peças para a inauguração da colecção (Outubro 2006) |

Fonte: Quadro elaborado por Satoshi Akatsu (2008:216-8)

ANEXO B: CD de Sessões de Trabalho Portugal Marca – Reposicionar um País.

Fonte: Facultado pela AICEP – Compilação de sessões de trabalho: Outubro de 2005

ANEXO C: Quadro resumo do Estudo “A Arca do Imaginário”

| RETRATO DE PORTUGAL | | |
|---------------------|---|---|
| FÍSICO | COR SOM CHEIRO SABOR TEXTURA | AZUL MAR/ONDAS MAR/MAREIA SAL/SALGADO/VINHO DO PORTO LINHO |
| PERSONALIDADE | PERSONALIDADE TIPO PSICOLÓGICO PROFISSÃO PALAVRA | MÁRIO SOARES MELANCÓLICO PESCADOR SAUDADE |
| CULTURA | SÍMBOLO LENDA MITO FIGURA LENDÁRIA ACONTECIMENTO HISTÓRICO FIGURA HISTÓRICA AUTOR LIVRO FILME MÚSICA PINTURA MONUMENTO HISTÓRIA | CARAVELA D. SEBASTIÃO D. SEBASTIÃO GIGANTE ADAMATOR/ D. SEBASTIÃO 25 DE ABRIL D. AFONSO HENRIQUES/VASCO DA GAMA FERNANDO PESSOA LUSÍADAS PÁTIO DAS CANTIGAS FADO PAINÉIS DE SÃO VICENTE TORRE DE BELÉM PEDRO E INÊS DE CASTRO |

Fonte: AICEP (2005), Portugal Marca, Reposicionar um País.

ANEXO D: Questões colocadas nas entrevistas

1. Que marcas países conhece? E como define essas marcas?
2. A marca de um país deve ser uma iniciativa empresarial, ou governamental?
3. Acredita que a marca de um país o pode destacar na cena internacional, ou não?
4. Como define Portugal e os Portugueses?
5. Quando fala de Portugal, lembra-se do quê?
6. Acha que existe alguma marca Portugal? Se sim, porquê? Se não, porquê? (se não passar imediatamente para a pergunta 9)
7. Como caracteriza a marca Portugal?
8. Acha que a marca Portugal tem sido associada ao Turismo, ou a outras indústrias?
9. Considera que as mais importantes marcas exportadoras portuguesas são importantes na notoriedade do nosso país?
10. Se sim, quais desempenham esse papel? E porquê?
11. Na sua opinião quais devem ser as premissas para Portugal, na construção de uma marca-país abrangente?
12. Considera que a cultura pode ter um papel relevante?
13. Acha que há restrições ou condicionantes à marca Portugal?
14. Quais devem ser os aspectos importantes que devem constar na Marca Portugal?

ANEXO E: Transcrição de Entrevistas que não foram presenciais

Pergunta 1: “As marcas país, são em geral, conhecidas, sobretudo quando aqueles fizeram enormes esforços de comunicação e sobretudo de gestão da Marca. Países como a Alemanha ou Itália são paradigmáticos sobre essa matéria. Pelos estudos realizados, a Alemanha pretendeu posicionar-se como um destino ligado aos produtos/serviços de elevada qualidade e rigor. Por sua vez, a Itália focou-se essencialmente num país de Design. Mas isto aconteceu há muitos anos. Hoje, a lógica é muito distinta, não obstante a percepção de tais realidades continuarem a existir”.

Pergunta 2: “Não é possível afirmar que uma marca país deva ser iniciativa seja de quem for. Significa que o conjunto de símbolos, produtos, serviços, imagem, funcionalidade, atmosfera, entre outros, concorrem todos, com níveis e intensidades distintas, para a criação de uma marca país. Por sua vez, a tendência, hoje, é uma evolução natural assente na tónica da Imagem país e sua gestão, mais do que a criação de uma marca propriamente dita. Existem várias marcas de distintos produtos e serviços. E o seu conjunto, em associação com outros factores tangíveis e intangíveis é que contribuem para a construção de uma marca mais holística”.

Pergunta 3: “A marca país, hoje, já está diluída, pois a globalização veio obrigar a novas abordagens e análises ao sucesso de qualquer país. Significa que, em geral, todos os países, querem e precisam de um tecido económico robusto, diferenciado, procurando (re) posicionar-se com a oferta de vários produtos/serviços em simultâneo, com base em *clusters* competitivos, etc. Assim, o seu maior ou menor destaque internacional dependerá sobretudo de tal capacidade e, sobretudo da capacidade de gerir conhecimento adequado e de o partilhar com o mundo. Mais importante que uma marca país, será sem dúvidas, saber a qualquer momento, como o país está a ser percebido pelos seus mercados-alvo e concorrentes directos”.

Pergunta 4: “Portugal é um país com oito séculos de história, com uma situação privilegiada, mas que precisa de saber comunicar com o mundo. A sua época de glória ligada aos descobrimentos, a portugueses aventureiros, poderá não ser suficiente. Não obstante, o facto de sermos um povo que se sabe “desenrascar” em momentos difíceis e que é competitivo em qualquer lugar do mundo (falamos idiomas, detemos níveis elevados de qualificação e igualmente um *mindset* aberto ao mundo)”.

Pergunta 5: “Hoje, infelizmente, quando falo do meu país, lembro-me que estamos orgulhados numa enorme crise e com perspectivas futuras pouco animadoras. Não obstante, em geral, falar de Portugal é falar certamente do sol, da praia, da luz, da boa comida, do futebol (Mourinho, Ronaldo) ou do fado (Amália ou Mariza). Mas também já me vem à memória um país de *start-up* inovadoras, de ciência e de investigação”.

Pergunta 6: “Para mim, não existe Marca Portugal. Existirá porventura uma percepção do que é o país. O que existe e tem existido é um conjunto disperso de iniciativas promocionais e de tentativas de (re) posicionamento por parte do Turismo de Portugal, AICEP, mas sem resultados visíveis”.

Pergunta 7: Não respondeu.

Pergunta 8: Já respondido atrás.

Pergunta 9: “Claro que sim. Tal como atrás mencionado, é o conjunto de marcas e pessoas que concorrem para a notoriedade de um país”.

Pergunta 10: “Em minha opinião, não é relevante enunciar marcas específicas porque a notoriedade/imagem e um país forma-se pelo seu conjunto, associada ainda a iniciativas de gestão de imagem”.

Pergunta 11: “A evolução registada pelo tecido económico português, os prémios atribuídos a portugueses e a empresas portuguesas, o sucesso da ciência no mundo, a alta qualificação dos recursos humanos, o sucesso das políticas de saúde até aqui (para o futuro, vamos ver....), atingindo um índice surpreendente numa mais que honrosa terceira posição no ranking mundial”.

Pergunta 12: “A cultura diria mesmo que é obrigatória. No complexo xadrez do comércio mundial, onde a globalização abriu fronteiras e o mundo, a cultura deverá ser encarada como um dos fortes, se não único, factores de contra globalização. Tudo se pode imitar, mas superar os factores culturais de um país, diria que é impossível”.

Pergunta 13: “A maior condicionante é o desconhecimento e mesmo iliteracia dos agentes políticos e públicos com a responsabilidade de gerir a imagem de Portugal em termos de como agir, com que meios e com quem. Enquanto Portugal continuar a ser tratado por

pequenos “quintais”, sem um verdadeiro trabalho colaborativo, será muito difícil contribuir e/ou gerir marcas, imagens, etc”.

Pergunta 14: “Pelo atrás exposto, não é possível responder”.

Respostas de: Joana Maria Oliveira Neves (AICEP – Respondido a 20 de Fevereiro de 2014).

Pergunta 1: “Todos os países são uma marca, uns países trabalham mais essa marca do que outros, mas todos o são. A marca país não é mais do que o conjunto de valores / ideias / símbolos que lhe estão associados”.

Pergunta 2: “A marca país tem a particularidade de ter múltiplos emissores. A gestão da marca, a fazer-se, faz mais sentido que seja governamental”.

Pergunta 3: “Pode contribuir, sim”.

Pergunta 4: “Portugal é associado fundamentalmente a Turismo (bom clima, boa gastronomia, vinho, mar, beleza natural, hospitalidade, simpatia), a futebol, a fado, a ícones (exemplos: Mourinho, Amália, Eusébio, Ronaldo, Rosa Mota, Carlos Lopes, José Saramago, Joana Vasconcelos, Paula Rego...) e a alguns sectores (cortiça, calçado, têxteis, porcelana). Tem existido um esforço no sentido de conferir uma maior reputação à imagem de Portugal, designadamente através da consolidação de marcas portuguesas de valor acrescentado”.

Pergunta 5: Não respondeu.

Pergunta 6: “ Resposta dada na pergunta 1”.

Pergunta 7: “Resposta dada na pergunta 4”.

Pergunta 8: “Tem sido muito associada ao turismo (o turismo é muitas vezes identificado como o sector bandeira dos países), mas tem sido também associado aos sectores referidos 3 perguntas acima e ainda ao sector da tecnologia e energias renováveis, por exemplo”.

Pergunta 9: “ Sim. É preciso é que sejam reconhecidas como portuguesas, o que nem sempre acontece”.

Pergunta 10: “ Por exemplo a Vista Alegre, Renova, Compal, Fly London, Boca do Lobo”.

Pergunta 11: “ A marca tem que ser alicerçada em aspectos reais e não apenas aspiracionais”.

Pergunta 12: “ Sim”.

Pergunta 13: “ O facto de haver muitos emissores da marca é um condicionante muito grande”.

Pergunta 14: “Tudo o que um país faz, com destaque para a economia, a cultura, a política e o Turismo”.

Respostas de: Susana Cardoso (Departamento de Comunicação e Imagem - Direcção de Apoio à Venda do Turismo de Portugal – Respondido a 21 de Fevereiro de 2014).

Pergunta 1: “Teoricamente todos os países/regiões/territórios são marcas, no entanto países que se promovem ou têm uma política de *nation branding* do ponto de vista académico são aqueles que integram o estudo da Future Brand <http://www.futurebrand.com/foresight/cbi>”.

Pergunta 2: “A marca de um país deve ser uma iniciativa governamental, pois é quem tem legitimidade política para definir a diplomacia económica e política económica interna e externa, o que não quer significar que a actividade das empresas e marcas privadas de uma forma voluntária ou involuntária contribuam para a formação da imagem de um país. O simples Efeito “*Country of Origin*” resultante da etiqueta “made in” influencia a imagem de marca de um país. Sempre que possível (como faz a AICEP) deve-se procurar monitorizar/apoiar a qualidade dos produtos/marcas embaixadoras de um país”.

Pergunta 3: “Sim normalmente isso acontece em relação aos países das economias emergentes que através do efeito locomotiva da realização de grandes eventos mediáticos a nível global”.

Pergunta 4: “Segundo o estudo realizado por Hofstede Portugal <http://geert-hofstede.com/portugal.html> Portugal seria um país colectivista, matriarcal, com elevada aversão ao risco, uma baixa orientação de longo prazo e uma distância média ao poder. Na minha opinião é um país essencialmente individualista por isso difícil de governar no interesse colectivo, que não teve medo de arriscar nos descobrimentos e com enorme capacidade de adaptação às culturas, imaginação e improviso. No fundo é uma nação com oitocentos anos de história que chegou a ter um império colonial e dominar metade do globo no século XV, mas hoje sem recursos minerais e energéticos (que se conheça) apenas tem o seu capital humano com algumas personalidades a ocupar lugares de destaque e liderança em numerosas organizações políticas, económicas e científicas em todo o mundo.”

Pergunta 5: “Descobrimentos, história, localização geoestratégica e cultura milenar.”

Pergunta 6: “Sendo uma nação antiga com uma história e interacção com muitas culturas a nível global sem episódios muito fracturantes é uma marca respeitada e conhecida. Considerando a adopção de estratégias e políticas modernas do marketing, a EXPO 98 e o EURO 2004 atraíram alguma atenção. No entanto por vezes os empresários ainda se queixam de que na internacionalização/exportação dos seus produtos ainda somos confundidos com outras marcas mais fortes como a Espanha.”

Pergunta 7: Não respondeu.

Pergunta 8: “A promoção externa (investimento em comunicação *above-the-line*) tem sido focalizada no turismo, embora tenha havido missões empresariais noutras áreas.”

Pergunta 9: “Não existe nenhuma marca portuguesa no Top 100 das marcas globais ver www.interbrand.com enquanto a Espanha tem 2. A Galp (conhecida a nível ibérico), Matéus Rosé, Vinho do Porto, são menos conhecidas que as marcas dos clubes de Futebol (FC Porto, Benfica, Ronaldo, Mourinho ou Figo). Os emigrantes e o mercado da saudade também ajudam na exportação mas são insuficientes para uma internacionalização a nível global.”

Pergunta 10: Não respondeu.

Pergunta 11: “Português – 5ª língua mais falada o que implica apesar de tudo uma história e presença global (embora pouco explorada); Emigrantes espalhados em todos os países; Destino Turístico de qualidade; Posicionamento diferenciado face à Espanha.”

Pergunta 12: “Com a excepção de José Saramago (Prémio Nobel da literatura) não há muitos exemplos de ruptura com a cultura dominante anglo-saxónica. O americano ou o europeu anónimo normalmente não sabe nada de Portugal, eu confirmo isso com os meus alunos estudantes Erasmus que já tive.”

Pergunta 13: “Diferenciação em relação a uma ideia de que a Península Ibérica e a Espanha se confundem e são a mesma coisa. Normalmente a notoriedade e o posicionamento de uma marca nação estão relacionados com os mercados/quotas de mercados e o poder económico e político-militar dos países que na vida quotidiana nos impõe a marca nação nos produtos que consumimos, nos filmes/músicas que ouvimos, nos centros de decisão/ competências científicas que temos de ouvir e visitar. Para um país que ocupa a posição 39ª-42ª de competitividade mundial não se pode esperar que seja uma marca dominante no top 10 excepto em algumas áreas de nicho”.

Pergunta 14: Respondido na 11.

Respostas de: António Azevedo (Professor da Universidade do Minho e autor do livro *City Marketing – My Place in XXI* – Respondido a 05 de Junho de 2013).

Pergunta 1: Não respondeu.

Pergunta 2: “Governamental, podendo ser aconselhada e orientada pelo sector empresarial obviamente”.

Pergunta 3: “Acredito afincadamente que se a marca de um país for suficientemente forte e transmitir uma clara mensagem das suas mais-valias, certamente será merecedor de um lugar de destaque na cena internacional”.

Pergunta 4: “Acredito que somos o segredo mais bem guardado da Europa. Fomos e continuamos a ser aventureiros e conquistadores, desde a época dos Descobrimentos que Portugal é reconhecido devido às façanhas de Gil Eanes, Cristóvão Colombo, Bartolomeu Dias, Vasco da Gama, Alvares Cabral, entre uma enorme panóplia de heróis dos descobrimentos de renome internacional. Por essa mesma razão, o povo português para mim, é sinónimo de: coragem, destemido, resiliente, trabalhador e acima de tudo humilde. Enquanto país temos tanto para oferecer: do vinho do porto ao fabuloso queijo dos açores, da serra da estrela para amantes da neve ao Algarve para adeptos de calor, do Mosteiro dos Jerónimos à Torre dos Clérigos, da Ribeira do Porto ao Bairro Alto, dos pastéis de belém às queijadinhas de Sintra, das ondas da Nazaré aos campos de golfe de Vilamoura, enfim...”

Pergunta 5: “Lembro-me de um país do qual me orgulho todos os dias, apesar dos tempos difíceis que atravessamos, existem coisas que me fascinam: a nossa enorme história cultural, o nosso povo, o nosso pastel de Belém, a típica francesinha do Porto, todos os empreendedores que têm vindo a surgir com as mais irreverentes ideias de negócio, a gastronomia nacional, a costa alentejana recheada de beleza natural a cada encosta dobrada, as maravilhosas praias do Algarve, entre outras tão ou mais importantes...”

Pergunta 6: “Acredito que exista uma marca Portugal mas a mesma terá que ser aprimorada. Digo isto porque se não houvesse marca não teríamos o reconhecimento que temos na Europa e em todo o Mundo e refiro que tem que ser aprimorada porque não estamos a conseguir aproveitar todo o potencial que a marca Portugal tem para oferecer!”

Pergunta 7: “Honestamente, a marca Portugal apesar do que possamos pensar, hoje em dia possui um valor incalculável. Não é por acaso que em viagens de trabalho ouço constantemente falar maravilhosamente bem do nosso ‘cantinho’ e do nosso povo. Em todos os países encontramos imensos portugueses que são elogiados pelo seu trabalho e

pelas suas qualidades humanas. Estas pessoas para mim fazem parte de todo o projecto marca de um País. O que penso que poderia ser melhorado seria realizar uma comunicação singular de todos os valores e qualidades que possuímos e não só dos sectores associados ao turismo. É claro que uma marca-país tal como qualquer outra marca deve obrigatoriamente definir o seu target, segmentar o seu mercado, isto é, definir o que deve ser comunicado, quando deve ser comunicado e a quem segundo a sua cultura, os seus gostos e o seu potencial financeiro.”

Pergunta 8: “Tem sido principalmente associada ao Turismo e é facilmente perceptível esta associação, temos um leque enorme de opções turísticas em Portugal, temos uma capital que tem vindo a ser constantemente galardoada com prémios enquanto *Best City Break*, temos o Algarve que todos os anos é opção de visita de milhares de pessoas contribuindo claramente para um aumento do PIB Nacional. Temos também a cidade do Porto reconhecida mundialmente pelo vinho produzido nas bermas do rio Douro que atrai bastantes conhecedores e amantes de Vinho, entre muitos outros locais de visita obrigatória”.

Pergunta 9: “Obviamente que sim, essas marcas têm no seu ADN a marca Portugal, e é essa identidade intrínseca que todos os dias se transmite aos mercados estrangeiros”.

Pergunta 10: “Existe uma enorme panóplia de marcas que desempenham esse papel, para me conseguir exprimir da melhor forma irei utilizar a marca PELCOR enquanto exemplo, isto é, a marca PELCOR é uma marca de acessórios em pele de cortiça, matéria-prima na qual Portugal é líder de mercado. Além de produzir acima de 51% de toda a cortiça mundial, ainda transforma cerca de 70% da mesma para diversos fins: rolhas, acessórios, revestimento de casas, entre outras. Ao apresentarmos a marca PELCOR em Feiras de Moda Internacionais, no Museu de Arte Moderna de Nova Iorque e de Tóquio, e ao termos representantes nos Estados Unidos da América, toda a marca PELCOR reflecte a imagem de Portugal. Através do nosso produto transmitimos as nossas raízes, a nossa identidade, o nosso ADN. Apesar da constante inovação e desenvolvimento de novas peças a principal matéria-prima é a mesma, a melhor gama da cortiça proveniente de montados de sobreiros portugueses que devido a um microclima muito específico, é um dos países com as melhores condições para a sobrevivência e regeneração dos sobreiros. Esta é a mensagem que fazemos questão de transmitir a todos os nossos actuais e potenciais clientes, uma mensagem clara sobre o nosso produto que valoriza simultaneamente o nosso país”.

Pergunta 11: “ Para que se possa iniciar a construção de uma marca-país ou o denominado *Place Branding* primeiro deve entender-se a verdadeira “essência” de um país, cidade ou região, com uma visão de dentro para fora, e dessa perspectiva, definir uma visão estratégica única para ser aplicada em diversos segmentos, tais como educação, indústria, comércio, turismo, cultura e diplomacia. Após definida a estratégia de marca, já se pode expressar e potenciar os atributos únicos que tornam distintivos um país, cidade ou região, e procurar uma imagem e uma percepção real, construindo a sua reputação de forma única, verdadeira e principalmente sustentável”.

Pergunta 12:” A cultura é um dos factores mais importantes na construção de uma marca-país. A cultura provém da história de cada país, sendo esse um factor de diferenciação entre países, se não mesmo o mais importante. Dito isto, acredito plenamente que a Cultura terá obrigatoriamente que ser considerada na identidade da marca Portugal”.

Pergunta 13: “ Penso que não, acredito que Portugal é detentor de um enorme potencial enquanto marca e que tem todas as qualidades para se afirmar no estrangeiro sem qualquer restrição ou condicionante”.

Pergunta 14: “Posicionamento: identificar o que mais exportamos (ou temos potencial para exportar), saber que atributos são mais valorizados pelos consumidores para se poder associar esses produtos e serviços e desenhar uma política de comunicação que destaque esses produtos/serviços no mapa mental dos consumidores. O objectivo é fazer com que os consumidores se recordem de Portugal e o assimilem a um único arquétipo/adjectivo”.

Respostas de: Sandra Correia (CEO da Pelcor Cortiças – Respondido a 14 de Fevereiro de 2014).

ANEXO F: CD com Gravação das Entrevistas presenciais e telefônicas