



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

(RE) ORGANIZAÇÃO DA MARCA PORTUGAL

Projeto de Mestrado

Maria Raquel Marques Rodrigues Mendes

Faculdade de Ciências Humanas

Novembro de 2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

(RE) ORGANIZAÇÃO DA MARCA PORTUGAL

Projeto de Mestrado

Maria Raquel Marques Rodrigues Mendes

Faculdade de Ciências Humanas

Orientação: Prof. Doutor Fernando Ilharco

Novembro, 2020



RESUMO

As marcas são muitas vezes a parte visível e mais concreta que observamos das empresas e dos países que operam num mercado global cada vez mais competitivo. Desta forma, cada vez mais as organizações, privadas ou públicas, procuram fazer uma gestão estratégica das suas marcas, como forma de influenciar a sua imagem junto dos vários *stakeholders*, procurando captá-los e fidelizá-los. Dar a conhecer a marca é assim garantir que a mesma é facilmente conhecida e reconhecida pelo cliente, sendo para isso necessário um trabalho exaustivo na sua gestão.

O presente trabalho pretende apresentar o projeto de reorganização da marca Portugal, tendo como base a história, setores de atividades e valores que identificam o país, criando uma marca nacional sustentada e forte, capaz de potenciar a economia e o orgulho nacional.

Palavras-chave: Marca, Gestão de Marcas, Portugal, Projeto

ABSTRACT

The present dissertation intends to reflect on the sustainable construction of the Portugal Brand, in view of its potential of generating value for Portuguese products, activities, services and brands, as well as to reflect on its potential organizational structure.

It is a conceptual work that seeks to analyze the structuring, communication and marketing efforts supported and encouraged by various governmental and non-governmental sectors in order to create a consistent and unique brand and to boost it and promote it both in national and international environments.

Keywords: Brand, Brand Management, Portugal, Project



EPÍGRAFE |

"Não sou nem ateniense, nem grego, mas sim um cidadão do mundo".

Sócrates

(séc IV AC)



AGRADECIMENTOS

Um agradecimento especial ao meu orientador, Professor Doutor Fernando Ilharco, por acreditar em mim e no projeto, pelo seu apoio e incentivo, pela partilha dos seus conhecimentos e pela sua paciência infinita, que me permitiu terminar este projeto.

Aos meus amigos de coração Bruno Pereira, Rafael Solis, Maria Fontes e Miguel HC por me apoiarem incondicionalmente e por terem disponibilizado o seu tempo, sempre que solicitado, para me ouvirem e contribuírem com a sua perspetiva.

À Dina, Isabel e João Q. por me ajudarem no processo de crescimento a nível académico, pelas horas ao telefone e leituras infindáveis de email(s).

À Cristina N. pela preocupação e amizade. Ao André S. pela amizade e companheirismo durante todas as aulas de mestrado, que nunca esquecerei.

Ao João Vasconcelos por ter sido uma inspiração, uma força da natureza que me desafiava constantemente, que sempre acreditou neste projeto e pela sua inegável contribuição na boa visibilidade deste nosso país.

Aos meus Pais, Irene e Armando por me terem trazido ao mundo, por sempre estarem ao meu lado e por me terem transmitido valores e um claro sentido de justiça.

À minha irmã Carla e ao meu sobrinho Luís pelo carinho e dedicação.

Aos meus Filhos, Lucas e Caetana, porque são a minha razão de viver e porque quero que tenham orgulho no seu país e desejo que acreditem num futuro mais estruturado e honesto.

A ti, João Pedro por seres a minha referência e o meu porto de abrigo. Obrigada, pela tua ética e por nunca me teres deixado desistir.



ÍNDICE

1.	Capítulo 1 Marca, Marca de País e Gestão de Marca	11
1.1.	Conceito de marca e sua evolução	11
1.2.	Distintas perceções da marca	16
1.3.	As bases da marca	20
1.4.	Gestão de marcas local (<i>Place Branding</i>)	27
1.5.	Marca de um País (<i>Country branding e Nation branding</i>)	34
2.	Capítulo 2 Portugal na Europa e no Mundo: Marca Portugal	47
2.1.	Portugal ao Longo dos tempos	47
2.2.	Enquadramento socioeconómico e financeiro de Portugal	58
2.3.	Enquadramento da Marca Portugal	68
3.	Capítulo 3 Metodologia Empírica	73
3.1.	Objetivos da investigação	73
3.2.	Opções metodológicas	73
3.3.	Resultados	75
3.4.	Conclusões do estudo empírico	78
4.	Capítulo 4 Projeto de (Re)organização da Marca Portugal - Associação <i>Made by Portugal</i>	80
4.1.	Introdução	80
4.2.	Denominação, sede e duração	81
4.3.	Missão	81
4.4.	Objetivos	81
4.5.	Linhas orientadoras da marca <i>Made by Portugal</i>	82
4.6.	(Re)Organização e manutenção da marca <i>Made by Portugal</i>	84
4.7.	Cronograma	89
4.8.	Design Organizacional	89
4.9.	Receitas	96
5.	Considerações finais	96
6.	Referências bibliográficas	98
	APÊNDICES	1

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1:	Grupos de interesse e objetivos da comunicação	43
Quadro 2:	Breve <i>overview</i> sobre marcas portuguesas existentes	71
Quadro 3:	Pontos fortes e pontos fracos de Portugal	76



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Marca mercantil na antiguidade.....	12
Figura 2 – Marcas como mais de 2000 anos (Roma).	12
Esquerda - Marca lapidar de mestre pedreiro.	12
Figura 3 – Navio mercante e marcas de mercadores do século XIV.....	13
Figura 4: Marca de Tipografia da Família Schottorum de Estrasburgo, França, 1466.....	14
Figura 5 – Evolução do logotipo da Bayer em 3 fases.	15
Figura 6: Triângulo da Marca	20
Figura 7: Esquema de <i>Identity mix</i>	21
Figura 8: Marca inserida no conceito do produto.....	22
Figura 9: Modelo Conceptual de <i>Brand Equity</i>	26
Figura 10: Hexagrama de Simon Anholt.....	37

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Taxa de desemprego em Portugal.	62
Gráfico 2: Balança comercial em Portugal entre 1996 e 2017	63
Gráfico 3: PIB Português.	64
Gráfico 4: Balança de viagens e turismo.....	65
Gráfico 5: Investimento: Formação bruta de capital fixo.....	66
Gráfico 6: Indicador de confiança dos consumidores portugueses	67
Gráfico 7: Esquema do desenho da investigação	73
Gráfico 8: Número de solicitações de participação e número de respostas obtidas.	74
Gráfico 9: Gráfico de resultados sobre a perceção de Portugal.....	75
Gráfico 10: Resultados sobre a perceção do conceito marca de um país	76
Gráfico 11: Resultados sobre a relação entre o país e a marca.....	77
Gráfico 12: Resultados da perceção dos principais sectores na construção da marca do país	77
Gráfico 13: Resultados sobre a perceção de quem dinamiza a marca do país	77
Gráfico 14: Desenho do processo da reorganização da marca <i>Made by Portugal</i>	84
Gráfico 15: Proposta de organograma da associação	89

INTRODUÇÃO

A globalização e o desenvolvimento tecnológico têm vindo a promover o encurtamento das distâncias geográficas, proporcionando o aumento da inter-relação entre pessoas, empresas e instituições em todo o mundo (Freire, 2015). Este fenómeno mundial reflete-se a nível empresarial, comercial e industrial, colocando vários desafios ao nível dos mercados, que estão em constante mudança. Este princípio é aplicado também aos países que competem entre si para atrair investimentos, turistas, , pessoas qualificadas, melhorar o comércio, as exportações e criar uma imagem positiva internacional, sendo estes os principais objetivos da gestão de marca país (Kotler e Getner, 2002; Fetscherin, 2010).

Nos últimos anos, a promoção de locais, regiões ou países tem vindo a tornar-se crescente, sendo que, à semelhança do que acontece com os produtos, um território pode associar-se a uma imagem, mais ou menos favorável, correspondente ou não à realidade, mas influenciando a escolha dos consumidores.

Com a crescente globalização das economias e o aumento na colocação dos produtos no mercado mundial, torna-se relevante o desenvolvimento de uma marca País, que indique a origem dos produtos ou que seja vista como uma possível atração turística e contribua para atrair novos clientes e a fidelizar os já existentes (Sousa, 2007).

Desta forma, torna-se necessária uma implementação eficaz de instrumentos de gestão de comunicação e *marketing* e de uma política de marca responsável e que represente os princípios de sustentabilidade (Brito, 2010).

Os elementos chave para a gestão de uma marca País são três: gestão da imagem, atração de turistas e atração de fábricas e empresas.

Neste contexto, dado que quando uma marca nacional promove o país e influencia outras empresas e setores menores, menos expressivos ou menos conhecidos, a gestão da sua imagem torna-se fundamental (Brito, 2010). Uma imagem de um país forte beneficia as marcas de renome desse país e vice-versa, mas também é constatável, que uma má imagem pode prejudicar toda a sua atividade. Por conseguinte, é fundamental que as entidades que intervêm neste processo tenham uma atuação estruturada e concertada, com o objetivo de melhorar a imagem do país, procurando transformá-la num bem público (Brito, 2010).

O *marketing* de país pode, inclusive, definir-se, em sentido amplo, como qualquer ação do Governo e de empresas e marcas portuguesas que conduza a melhorar a imagem externa do país, seja nos seus aspetos políticos, culturais ou económicos.

O objetivo deste projeto de mestrado é o de apresentar um projeto de criação de uma possível marca nacional sustentada e forte – a marca Portugal – com uma certificação de origem fundada num conjunto de princípios, valores e modo de atuação com que as empresas, as entidades competentes e os portugueses se identifiquem, num processo dinâmico de valorização dentro de Portugal e além-fronteiras. Este será um processo, com impacto na direção do otimismo e da confiança - fatores que contribuirão para a melhoria do país em diversas vertentes, em particular na economia portuguesa e com consequentes repercussões na qualidade de vida das pessoas. Este ambicioso objetivo é gerado nos seguintes pressupostos:

i) existem setores que poderão ser exponenciados, pelas garantias de sucesso que apresentam na atualidade, e outros que deverão ser alvo de desenvolvimento, para que a curto prazo demonstrem eficácia produtiva e gerem riqueza para o país;

ii) a crucialidade na divulgação e comunicação para que a “comercialização” da marca se processe ;

iii) considerar toda a herança e horizonte futuros como pilares da reorganização da marca Portugal, determinantes para a sustentabilidade do projeto. Para atingir o objetivo do presente trabalho, caracteriza-se Portugal em termos da sua história, perceções dos seus cidadãos e cidadãs, setores de atividade e valores que o identificam como país. Procura-se, assim, com este trabalho descrever as áreas em que Portugal mais se destacou no passado, mas também aquelas onde se destaca no presente e poderá vir a destacar-se no futuro, seja na ciência, história, cultura. Procura-se enaltecer as qualidades de um país quase milenar e aumentar o sentimento de orgulho e a satisfação de sermos portugueses, com reflexo nos mercados externos.

Este projeto encontra-se estruturado em quatro capítulos.

O Capítulo 1 - Marca, Marca de País e Gestão de Marca - está subdividido em cinco pontos, nos quais se pretende, através de revisão da literatura, proceder inicialmente à contextualização de marca, quer na sua própria definição, como nas possíveis interpretações que pode assumir. Faz-se referência às diferentes interpretações da marca e àqueles que se consideram ser os três pilares fundamentais da marca: o sinal, a missão e a



imagem. E procede-se a uma breve explanação do conceito de Gestão de Marcas Local (ou *Place Branding*) e do conceito Marca País (ou *Country Branding*).

Capítulo 2 - Portugal na Europa e na Mundo: Marca Portugal – este capítulo inicia com uma breve resenha histórica de Portugal, de forma a evidenciar características fundamentais de um país e das suas gentes que em tudo influenciam o seu posicionamento face à temática em estudo. Depois apresenta-se um enquadramento socioeconómico e financeiro, expõem-se os índices de confiança e satisfação dos portugueses e termina-se com um enquadramento da marca Portugal.

O Capítulo 3 - Metodologia Empírica – realiza-se uma breve análise de tendência de opiniões face a uma metodologia aplicada para efeitos de investigação sobre o tema, explicando a metodologia seguida.

O Capítulo 4 - Projeto de Reorganização da marca Portugal - é delineada a estratégia e definido um possível plano de ação para a criação da marca Portugal de forma sustentada e com bases sólidas e coerentes.

As Considerações finais apresentam uma última reflexão sobre o presente relatório de projeto.

Capítulo 1 | Marca, Marca de País e Gestão de Marca

Os avanços nas comunicações, o desenvolvimento de uma nova cultura de negócios típica dos efeitos da globalização e mudanças nos modelos de negócios fomentam a procura e a descoberta de uma identidade que seja única no mundo (Negrea, 2012).

A gestão das marcas ou (*branding*) – que se centra, sobretudo, nos resultados de desempenho dos produtos e/ou serviços em causa (Serralvo, 2009) - tem vindo, assim, a assumir um papel relevante no seio das organizações, empresas, regiões e países.

1.1. Conceito de marca e sua evolução

De acordo com Serralvo (2009) o termo marca (brand) tem origem na antiga palavra norueguesa brand que significava queimar (to burn) e a utilização da designação “marca” (brand) tem sido associada a ato ou efeito de marcar o “produto”. Dito por outras palavras, trata-se da identificação de origem e da proteção do consumidor quanto à qualidade e benefícios do produto comprado.

Existem vários conceitos e definições que classificam uma marca, todavia pode-se afirmar que é uma representação simbólica de uma instituição, produto ou serviço, e é constituída por um nome, imagens, valores ou características que a distinguem. Considera-se que a marca, além de um símbolo, é a conexão direta entre uma empresa, um produto, uma região ou um país e os respetivos consumidores, tornando-a um dos principais ativos capitais dessa empresa, região ou país.

Desde os primórdios da existência humana que se tem verificado a necessidade intrínseca do Ser Humano deixar a “sua marca”, situação visível quer nas marcas deixadas nas paredes que retratavam o quotidiano do homem primitivo (pinturas rupestres), à criação do alfabeto pela civilização fenícia (entre X e I a.C) entre outros.

Na verdade, aquele que parece um conceito recente, já remonta a séculos de história, sendo que de acordo com alguns autores a evolução do conceito de marca é dividida em cinco períodos históricos com características particulares e relevantes que os definem, e nos quais se pode verificar que a criação das marcas nasceu de uma necessidade intrínseca de construção, criação e demonstração de identidade, sendo esses períodos divididos entre: a Antiguidade Clássica, a Idade Média, o Novo Mundo, a Revolução Industrial e a Modernidade (Chernatony e McDonald, 2011).

1.1.1. Antiguidade Oriental e Clássica

Existem relatos, de que entre o século VIII a.C. e o século V d.C., o conceito mercantil da marca ganha maior notoriedade, sendo exemplos as pinturas rupestres e as gravuras egípcias apresentadas na Figura 1. E o facto de nos tempos da Grécia Antiga os mensageiros anunciarem a chegada dos navios que traziam mercadorias com uma identificação específica que as caracterizava, e no período da antiguidade clássica e oriental os oleiros assinarem com sinais próprios (impressões digitais ou símbolos) a base das peças de olaria e cerâmica que fabricavam (Lencastre, 2007: 35).



Figura 1: Marca Mercantil na antiguidade.

Esquerda - Bisonte assinado com mão estilizada nas grutas de Altamira, Espanha, 20 000 anos. Direita - Gravura com marca de gado no Egito, 4000 anos. Fonte: Lencastre, 2007: 34

Na época romana os mestres pedreiros dissimulavam nas suas obras pedras-chave nas suas obras arquitetónicas sinais que lhes eram designados pelas lojas ou corporações (Figura 2).

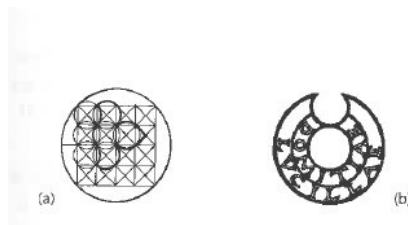


Figura 2 – Marcas com mais de 2000 anos (Roma).

Esquerda - Marca lapidar de mestre pedreiro. Direita - Marca de telha cerâmica.

Fonte: Lencastre, 2007: 35

Estas e outras situações comprovam a longa história da criação de marcas e da sua eficácia na identificação de comerciantes e mercadorias “perante um público-alvo com reduzida literacia” (Chernatony e McDonald, 2011: 39).

1.1.2. Idade Média

Entre o século XI e o século XIII, como forma de proteção contra possíveis imitações e/ou de diferenciação e qualificação dos seus produtos, os artesãos gravavam marcas nos seus artigos, sendo essa uma forma de controlo imposta pelas Guildas (espécie de associação comercial dos artesãos da Idade Média) (Chernatony e McDonald, 2011: 39).

Foi, ainda, na Idade Média que a heráldica medieval se tornou recorrente na Europa, com a criação de brasões que procuravam expressar através de uma figura, uma identidade pessoal e/ou familiar. A forma de identificação mais comum nessa altura era através de expressões ideográficas ou pictográficas (Figura 3) que surgiam naturalmente, usadas para assinar documentos, mas também para distinguir produtos ou identificar bens e/ou propriedades, como resultado da iliteracia da população daquela época.

Nessa altura, surgiram os brasões, que podiam ser desenvolvidos comumente como forma de expressão da profissão desenvolvida, das crenças, da religiosidade e dos valores familiares.



Figura 3 – Navio mercante e marcas de mercadores do século XIV.

Fonte: Lencastre, 2007: 36

As famílias cuja literacia fosse acima da média da altura, associavam ao brasão elementos nominativos tais como o nome, ou ainda da legenda heráldica (tipo slogan). “No final da Idade Média o poder real passou a regular o uso do brasão, restringindo-o apenas às famílias nobilitadas ou nobres” (Lencastre, 2007: 36).

De acordo com Lencastre, nessa época, surgiram ainda as marcas corporativas que tinham como função o controlo de quantidade e garantia de qualidade dos produtos produzidos pela respetiva corporação (Figura 4). Com “função idêntica à das modernas denominações de origem ou certificações de qualidade” (Lencastre, 2007: 36).



Figura 4: Marca de Tipografia da Família Schottorum de Estrasburgo, França, 1466

Fonte: Lencastre, 2007: 36

1.1.3. Novo Mundo

No Novo Mundo (século XVII), “mais um marco na criação das marcas apareceu na sequência da necessidade dos criadores de gado norte americanos, procederem à identificação dos seus animais, de forma a outros criadores e outras partes interessadas pudessem de forma simples e imediata identificar que aquela era sua propriedade, pelo que começaram a marcar os seus animais com punções feitas a ferro quente, normalmente com uma marca única, desenhada especificamente para cada proprietário” (Chernatony e McDonald, 2011: 39).

1.1.4. Revolução Industrial

Na primeira metade do século XIX existiam essencialmente quatro canais para aquisição de bens: pequenos retalhistas, agricultores e produtores locais, e os vendedores ambulantes.

Durante a Revolução Industrial, o panorama mudou, pois com o aumento da produção, em virtude da substituição da produção artesanal familiar pela produção industrial massiva. “Os grandes fornecedores passaram a dominar o mercado estabelecendo novas regras de mercado com influência direta nas condições de produção, promovendo o distanciamento entre o fabricante e o consumidor final, o que condicionou os fabricantes a redefinirem as estratégias de produção, nomeadamente a vender produtos sem marca, cuja produção tinha custos mais reduzidos, vender os produtos a baixos preços, não investir em publicidade e a privilegiar a venda direta, por atacado, aos grandes distribuidores retalhistas” (Chernatony e McDonald, 2011: 40).

Na segunda metade do século XIX, com o aumento da procura e com o desenvolvimento tecnológico, deu-se uma expansão significativa nos mercados.

Nesse enquadramento, “os produtores antevendo as oportunidades de negócio investiram no desenvolvimento de novas instalações e produtos com vista à maximização dos lucros, e como estratégia de proteção dos seus investimentos, passaram a registar-se as marcas e patentes, a investir em publicidade para intensificar o contacto com o consumidor e a apostar na criação de força de vendas intensificando o contacto com os retalhistas” (Chernatony e McDonald, 2011: 40).



Figura 5 – Evolução do logotipo da Bayer em 3 fases. Fonte: Lencastre, 2007: 37

Com essa expansão dos mercados, verificou-se assim que as marcas passaram a ser amplamente usadas, tendo-se refletido numa verdadeira revolução não só industrial, mas tecnológica e ao nível da comunicação e do *marketing* (Figura 5).

1.1.5. Modernidade

A constante dinâmica e evolução dos mercados no século XX impulsionou o desenvolvimento e sofisticação dos gostos e exigências dos consumidores e uma evolução exponencial das estratégias de *marketing* o que se refletiu numa elevação das marcas, pois estas passaram a incorporar uma componente emocional que refletisse os estados de espírito dos consumidores e ao mesmo tempo passassem a mensagem dos produtores e comercializadores. Fatores estes que acabaram por vir a dar poder ao consumidor sobre a decisão sobre as marcas, uma vez que a sua capacidade de retenção de informação é menor do que a informação disponibilizada, pelo que o consumidor identifica e distingue produtos, bens ou serviços pelas marcas (Chernatony e McDonald, 2011).

No fim da Idade Moderna verificou-se uma evolução no âmbito da regulamentação estatal relativa ao uso da marca comercial. Sendo que esta atinge o nível de uma ordem jurídica internacional através da Convenção de Paris (1883) e subsequente Acordo de Madrid (1891), tutelada pela Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI) (Lencastre, 2007: 38).

Segundo Keller (1998), o período de propagação das marcas foi entre os anos de 1915 e 1929..

1.2. Distintas perceções da marca

O aumento de estudos empíricos e académicos da marca, em grande parte, motivados, pelo facto de as marcas assumirem maior relevância nas decisões estratégicas de gestão aconteceu a partir da década de 90, do século passado (Atilgan et al., 2005).

De acordo com Gardner e Levy (1995), marca é um sistema complexo, já que reflete várias ideias e atributos. Os mesmos autores afirmam que, na atualidade, a marca é utilizada com variados fins e que não é apenas um rótulo usado para diferenciar produtos. No seu entendimento, a marca transmite ao consumidor variadas informações e não só, pela forma como se designa, pelas associações que possui ou que adquiriu perante os mesmos ao longo do tempo.

Aaker (1991), define marca como um nome distintivo e/ou símbolo que possibilita a identificação de bens e serviços no âmbito de um mesmo grupo de fabricantes, que permite a diferenciação dos seus potenciais concorrentes.

Segundo Kapferer (1992), uma marca não é um produto, mas a essência do produto, o seu significado e a sua direção, que define a sua identidade no tempo e no espaço. Complementado em 1997, que à marca pode ser associada uma personalidade, dividida em 5 dimensões: Sinceridade, Entusiasmo, Competência, Sofisticação e Vigor (Kapferer 1997). Um ano depois, em 1998, Kapferer explica que uma marca é o conjunto de todas as impressões positivas e negativas adquiridas pelo consumidor, não só quando se depara com os produtos dessa marca, mas também com a sua rede de distribuição, os seus trabalhadores e a sua comunicação.

Tavares (1998), reforça ainda que marca é também o resultado do esforço empenhado nas pesquisas. Progressiva e conjuntamente, as pesquisas, vão agregando a comunicação e inovação ao longo do percurso da sua criação e desenvolvimento. A autora identifica e diferencia os bens ou serviços daqueles oferecidos pelos concorrentes, devendo, por isso, a sua criação e manutenção ficar a cargo de equipas multidisciplinares com a inclusão de *designers*, artistas gráficos, agências de publicidade e de outros intervenientes de áreas distintas. No seu entender a marca é diferente do produto e:

“estabelece um relacionamento e uma troca de intangíveis entre pessoas e produtos. O produto é o que a empresa fabrica, o que o consumidor compra é a marca. Os produtos não podem falar por si: as marcas é que dão significado e falam por eles.” (Tavares, 1998: 17)

Uma marca pode ainda ser vista como uma promessa que as empresas fazem aos seus clientes em termos de atributos, benefícios e serviços. Segundo Kotler (2000), uma marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou *design*, ou uma combinação deles, destinado a identificar os produtos ou serviços de um determinado fabricante e diferenciá-los dos concorrentes. Segundo este autor, existe uma garantia de qualidade nas melhores marcas, mas que estas, são símbolos que podem atingir até seis níveis de significados (Kotler, 2000: 416):

- Atributos: A marca traz à mente dos consumidores certos atributos dos produtos e as suas características.
- Benefícios: São considerados em duas vertentes - funcionais e emocionais. Por exemplo, marca cara de automóvel, sugere um «*status*» elevado ao seu proprietário.
- Valores: Uma marca expressa os valores da empresa. Exemplo: a marca Volvo reflete os valores de qualidade e segurança.
- Cultura: A marca tem a capacidade de refletir determinada cultura, da empresa/país de origem. No seguimento do exemplo anterior, a marca Volvo retrata a cultura sueca como sendo organizada, com a qualidade e rigor.
- Personalidade: A marca pode também demonstrar um tipo de personalidade. Exemplo: um criativo utiliza um computador Apple.
- Usuário: A marca pode motivar o tipo de consumidor, que pode utilizar determinado produto. espera-se que um atleta de sucesso utilize a marca Nike.

De acordo com Chernatony (2001), depois de várias interpretações do conceito marca, define-a como um conjunto de vários descritores, tais como: logótipo (que a identifica visualmente); instrumento legal (que garante a proteção legal contra imitações); empresa (como resultado das campanhas de *marketing* à volta das marcas-empresa em detrimento das marcas-produto); abreviatura (possibilita um mais rápido reconhecimento das marcas) e redutor de risco (garante de qualidade) - sendo que este depende de vários

fatores como a performance (relativa ao desempenho funcional); a componente financeira (na oferta da melhor relação custo benefício); o tempo (quando para encontrar produtos alternativos tentando melhores benefícios não compensa); as questões sociais (relativas à percepção do seu grupo social e às expectativas); os fatores psicológicos (garante que a marca escolhida representa precisamente a imagem de si próprio). Outros dos descritores são ainda, o posicionamento (quando se estabelece uma associação instantânea com o benefício que a marca identifica); a personalidade (quando para continuar a diferenciação de uma marca lhe são atribuídos valores emocionais); os valores (quando a marca é caracterizada através de um conjunto de valores como qualidade, inovação ou segurança); a visão (quando a marca é interpretada como a visão que os seus gestores têm do mundo num futuro próximo); o valor acrescentado (a marca considerada como bónus que os consumidores estão dispostos a pagar, uma vez que esta transmite um benefício funcional ou emocional); a identidade (quando a interpretação da marca dá a sensação de propósito ou objetivo principal, permitindo a sua individualização e diferenciação); a imagem (na medida em que os consumidores reagem com maior intensidade à sua percepção, do que à realidade), e o relacionamento (quando uma marca assume uma personalidade e se pode estabelecer com ela uma relação).

Para Keller (2003), além da identidade, da diferenciação de produtos e serviços, existem claramente razões de competitividade associadas às marcas, porque considera que a marca confere dimensões acrescidas que diferenciam os seus produtos de outros criados para o mesmo fim. Estas diferenças podem estar relacionadas com o desempenho do produto ou apenas de forma simbólica ou emocional quando relacionadas com o que a marca representa efetivamente para os consumidores.

Davis (2007) diz que marca assume um papel muito importante como uma compilação de significados que ultrapassa o conteúdo do *package* do produto ou do serviço prestado.

A nível internacional, existem outras definições que estão inscritas nas instituições de referência de marcas como a AMA - *American Marketing Association*, que a define como um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação destes elementos, com o objetivo de identificar os produtos e serviços de um vendedor e a distingui-los da concorrência.

São ainda referidas também as marcas com Denominação de Origem ou Indicação Geográfica. Estas mostram os nomes de uma região, de um local ou, de um país, e servem para designar ou identificar os produtos. Na Denominação de Origem, o tipo do produto é uma consequência do meio geográfico, quer dizer que as características e qualidades específicas do bem devem-se a fatores humanos e às condições naturais ligadas ao meio físico. É neste meio que tem que ocorrer a produção, a transformação e a elaboração do produto.

No caso da Indicação Geográfica, não se exige uma ligação tão forte entre as qualidades do produto e o respetivo meio natural, basta que o tipo ou a reputação do produto possa ser atribuída a essa origem onde deve ocorrer, pelo menos, a produção, a transformação ou a elaboração do produto.

A grande diferença entre estas duas denominações reside no tipo de ligação que existe entre as qualidades ou as características do produto e o meio natural da sua origem. A relação qualidades do produto versus meio natural é mais estreita nas Denominações de Origem do que nas Indicações Geográficas.

Em suma, refere-se que uma Denominação de Origem ou uma Indicação Geográfica, de uma região, de um local ou de um país, informa o consumidor da origem do produto e serve também para garantir que o produto reúne determinadas características e qualidades específicas, inspirando a confiança no consumidor, sendo que podem ser um instrumento muito valioso ao serviço das empresas, conferindo um valor acrescido às suas marcas. As Denominações de Origem ou Indicações Geográficas que sejam registadas, passam a ser um direito de propriedade industrial pelo que os legítimos usuários podem reagir contra utilizações ilegais ou abusivas em produtos que lhes tragam desprestígio.

Pode-se dizer então que uma marca é um logótipo, um sinal ou conjunto de sinais nominativos, figurativos ou emblemáticos, que podem ser palavras, nomes de pessoas, termos, desenhos, letras, números, a forma do produto ou da embalagem, símbolos, *design* ou combinação destes, que façam diferenciar os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas, que aplicados por qualquer forma, num produto ou no seu invólucro, informem a sua origem, o façam distinguir de outros produtos ou serviços idênticos ou semelhantes, se diferenciem da concorrência e sejam identificáveis de um modo imediato.

De acordo com Dichter (1985), a marca é uma promessa feita ao consumidor e é o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas adquiridas pelo consumidor ao longo do tempo, através da comunicação, sobretudo, emotiva.

1.3. As bases da marca

1.3.1. A tríade Imagem, Missão e Público-alvo

Ao analisar a marca é necessário, além de entender o conceito, ter em consideração os seus componentes e as relações que se estabelecem entre eles. A marca consiste numa relação entre três elementos, que são o representante, o objeto e o interpretante. Para Lencastre (2007), a marca é composta por três pilares fundamentais:

- O sinal ou conjunto de sinais utilizados para a representar.
- A missão que ela pretende transmitir (o seu objeto).
- A imagem que os públicos-alvo têm dela, que resulta da sua perceção relativamente à . mesma

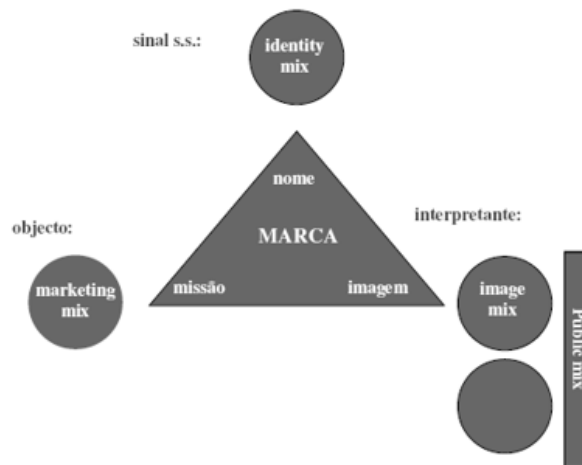


Figura 6: Triângulo da marca. Fonte: Lencastre, 2007: 41.

O sinal (strictus sensus)

Tendo em conta o conceito de marca já referido anteriormente, e tendo por base a regulamentação em vigor, pode considerar-se que sinal é uma representação gráfica de nomes de pessoas, desenhos, letras, números, formato do produto ou da embalagem. Ou de

outras formas de sinais, como uma cor, uma sonoridade ou um odor distinto, que suscitam vários sentidos.

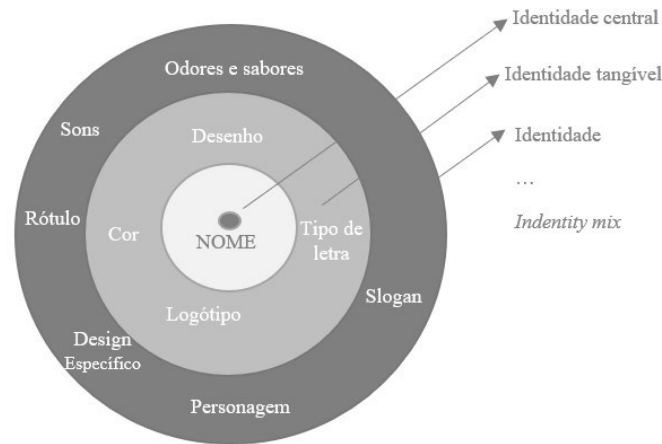


Figura 7: Esquema de Identity mix. Fonte: Lencastre, 2007: 54.

O *identity mix* (Figura 7) de uma marca decorre do conjunto de sinais característicos de uma marca e dos das marcas que integram a sua estrutura de identidade corporativa (Lencastre, 2007: 54).

Os sinais empregues na identificação da marca são reconhecidos e estruturados em três níveis de identidade:

- A identidade central - Composta pelo nome da marca.
- A identidade tangível - Composta pelo logótipo da marca, desenho, tipo de letra utilizado e cor ou conjunto de cores associadas à marca.
- A identidade alargada, que acrescenta às dimensões anteriores um *slogan*, uma personagem ou personalidade, um rótulo, uma música ou sonoridade característica, um *design* específico ou ainda, um sabor ou odor distintivo.

A missão e o objeto

De acordo com Kotler (2001), uma marca reflete o benefício de um produto, serviço ou organização e o produto e é esquematizado em três níveis:

- O produto central – Que mostra os principais benefícios agregados ao produto.

- O produto tangível – Onde se insere a marca, a qualidade, a embalagem, o *design* e as características do produto.
- O produto alargado – Composto pelos serviços de pós-venda, condições de pagamento, garantia, instalações e entrega.

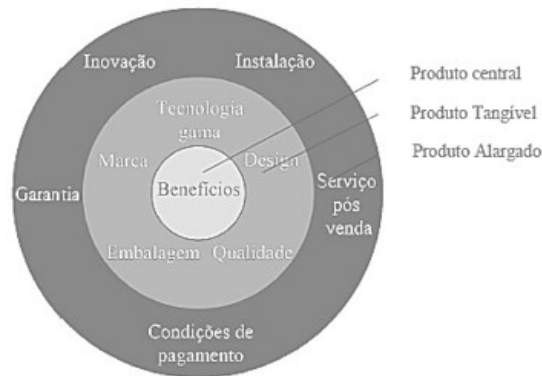


Figura 8: Marca inserida no conceito do produto. Fonte: Lencastre, 2007: 43

Pode afirmar-se assim, que os diferentes níveis de produto incluem diversas áreas (distribuição, o produto, o preço, as pessoas e a comunicação (Figura 8)) e que representam o *marketing mix* duma marca. Sendo que este permite tornar tangíveis os benefícios de um produto através de ferramentas táticas e controláveis, de forma a provocar a reação pretendida pelo público-alvo (Lencastre, 2007).

Uma mesma marca pode identificar vários produtos ou serviços que se destinam a diferentes fins, mesmo que não relacionado com o seu público-alvo. Levando a que a marca identifique perante os seus diferentes alvos a sua própria organização, os seus recursos humanos e os seus processos, sugerindo-lhes outras ofertas, serviços e/ou produtos, acompanhados por outros *marketing's mix* (Lencastre, 2007).

Lencastre (2007) dá destaque às pessoas e ao processo quando se refere a *marketing* de serviços, considerando que as pessoas são ativos no *marketing mix*, e têm o papel tanto recetoras como emissoras da marca em si. Note-se que estas são apenas constituídas pelo público-alvo da marca, como pelo universo de fornecedores, distribuidores e porta-vozes da marca (Lencastre, 2007).

De acordo com o mesmo autor, a missão da marca considera-se, portanto, um conjunto de benefícios que esta oferece globalmente, e pode ser interpretada de três formas diferenciadas:

- Uma missão única no que respeita à sua singularidade – Em que um conceito único, uma simples frase ou palavra devem ter o poder de sintetizar a missão da marca.
- Uma missão única diferenciada das demais – Em que deve, a missão da marca, ser o mais exclusiva possível face à concorrência.
- E uma missão única no sentido da sua coerente na sua essência e comunicação – Pois essa missão deverá estar refletida transversalmente em todos os produtos e ações de *marketing*.

Atualmente e fruto da crescente relevância do sector terciário na sociedade moderna, têm surgido referências a outros três fatores, que têm vindo a ter uma igual ou maior preponderância na gestão das organizações, nomeadamente no que diz respeito à gestão adequada das interações e relações entre todas as partes interessadas (produtores, prestadores de serviços, fornecedores e clientes). O desenvolvimento e implementação de políticas adequadas de gestão de recursos humanos, de formação e da definição de procedimentos claros no âmbito de comunicação perante os mais diversos setores, são a imagem da marca, numa primeira abordagem, para atração e fidelização de clientes.

Relativamente ao objeto da marca torna-se fulcral identificar a que é que a marca, enquanto sinal se refere. Aplicando o modelo clássico de comunicação de Jakobson (1963, cit. por Lencastre, 2007: 45-46) - autor que inventou o emissor, o recetor, o referente, a mensagem, o código e o contacto - às marcas pode-se claramente distinguir os modelos de marcas seguintes, de acordo com as suas características intrínsecas:

- Marcas centradas no emissor ou “marcas expressivas” – Marcas com uma raiz histórica mais antiga e que se relacionam diretamente com um nome de um fundador ou de uma família e que podem ser estendidas às marcas centradas no seu público interno (as pessoas).
- Marcas centradas no recetor ou “marcas impressivas” - São o contrário das anteriores, sendo consideradas o contraponto no *marketing* moderno, uma vez que transformam o seu público-alvo no seu objeto.
- Marcas centradas no referente ou “marcas referenciais” – São as identificadoras de um processo ou produto, seguindo uma lógica mais aproximada à marca jurídica.

- Marcas centradas na mensagem ou “marcas poéticas” – São o contraponto relativamente às marcas centradas no referente. Onde o objeto da marca são os seus benefícios explicitados ou subjacentes no valor simbólico do sinal e não o produto.
- Marcas centradas no código ou “marcas metalinguísticas” – Marcas codificam o seu objeto muitas vezes devido à sua evolução natural.
- Marcas centradas no contacto ou “marcas fáticas” – Nas quais, além do benefício do produto, ou independentemente deste, visam garantir a comunicação através de mecanismos de chamada de atenção, constituindo-se como o oposto às marcas metalinguísticas.

O mesmo autor define o objeto da marca como uma missão que o *marketing mix* torna tangível, tal como referido anteriormente.

Importa assim, ainda referir que, relativamente ao objeto, diferentes efeitos podem resultar na extensão de uma mesma marca a diferentes produtos, situação esta que pode levar a ter que se proceder à alteração da missão da marca, face ao impacto que os novos produtos podem ter perante os clientes. Sendo que esta extensão deve englobar tudo o que exceda os complementos da gama para que não exista uma rutura relevante, na natureza física ou técnica do produto nem diminuição dos benefícios que o seu uso providencie.

Imagem

A imagem que uma dada marca apresenta perante um indivíduo ou conjunto de indivíduos, está relacionado com a componente de receção da marca por parte dos mesmos. Sempre que se pretende promover uma determinada marca, o processo deverá iniciar-se com a definição do seu *public mix* ou seja do conjunto de públicos e segmento-alvo, para que se a estratégia seja desenvolvida eficazmente (Lencastre, 2007).

O *public mix*, considera diferentes indivíduos, com diferentes perceções e respostas próprias face à análise de uma mesma marca que perante múltiplas interpretações de uma mesma marca que dificilmente irão coincidir (Lencastre, 2007). O conjunto dessas imagens atribuído por cada indivíduo a uma marca designa-se *imagem mix* (Lencastre, 2007).

Nesse enquadramento, o conceito de interpretante integra esta dupla complexidade de intérpretes e de interpretações (Lencastre, 2007).

Torna-se imperativo, que face a essa dualidade, exista uma necessidade clara de segmentar o mercado e posicionar a marca em relação aos seus públicos-alvo distintivamente, conferindo-lhe notoriedade. Ao fazer-se uma associação forte e favorável, e de preferência única em relação à concorrência que seja capaz de provocar uma resposta cognitiva e afetiva que levem a uma subscrição à marca configura-se um evidente benefício (Lencastre, 2007).

1.3.2. Associações à marca

Note-se que, de acordo com o anteriormente exposto, verifica-se que cada indivíduo, público-alvo ou segmento, pode ter várias associações à marca (Lencastre, 2007).

Para Lencastre (2007), a “imagem da marca, no sentido mais estrito, é o seu posicionamento, é a primeira associação espontânea (associação *top of mind*) que um sinal traz à mente de um indivíduo” (Lencastre, 2007: 64) e que pode, em acréscimo, ser vista como um conjunto de associações concêntricas, criando eventuais sequências cada vez mais periféricas constituindo uma gradação que vai da primeira associação espontânea até à resposta assistida.

O mesmo autor refere, assim, que todas essas associações podem ser classificadas de acordo com três níveis distintos: i) A imagem central (*Top of Mind*), que diz respeito à primeira associação que se atribui a uma marca; ii) a imagem espontânea, que resulta de associações atribuídas à marca de forma voluntária, ainda que não sejam as primeiras a ser mencionadas e; iii) a imagem assistida, pela qual uma associação é atribuída a uma marca, mas só após sugestionada.

Todas as associações, atribuídas a uma marca, têm um vetor comum que se traduz na constatação que se essa característica é ou não comum a outras marcas (Keller, 1993). Pelo que são considerados, pontos de paridade de uma marca, todas as associações que são comuns a um conjunto de marcas, o que define, desta forma, o segmento em que es e as suas concorrentes se encontram. Sendo o contrário a representação do posicionamento das marcas, por se diferenciarem do seu segmento.

1.3.3. Valor da marca (*brand equity*)

Esse Conceito de valor da marca (*brand equity*), remonta à década de 80, do século passado, e procura representar através de uma expressão simples, a força e valor de uma respetiva marca, ou seja, a medida de força que uma marca alcança através do seu valor de mercado. De acordo com Aaker (2002), corresponde ao número de pessoas que pagam pelos ativos da marca, assim como, ao valor mental que estas lhe atribuem.

Em 1991, Aaker definiu *brand equity* como sendo o conjunto de ativos e passivos ligados à marca, (nome, símbolo, notoriedade, lealdade, qualidade percebida) e as associações e outros ativos, que acrescentam ou retiram valor ao produto ou serviço, à empresa e/ou aos seus consumidores, sendo esse conceito geralmente aceite. O mesmo autor, explica que é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca que permitem aumentar (ou diminuir) o valor dos produtos oferecidos, quer para a empresa quer para o consumidor.

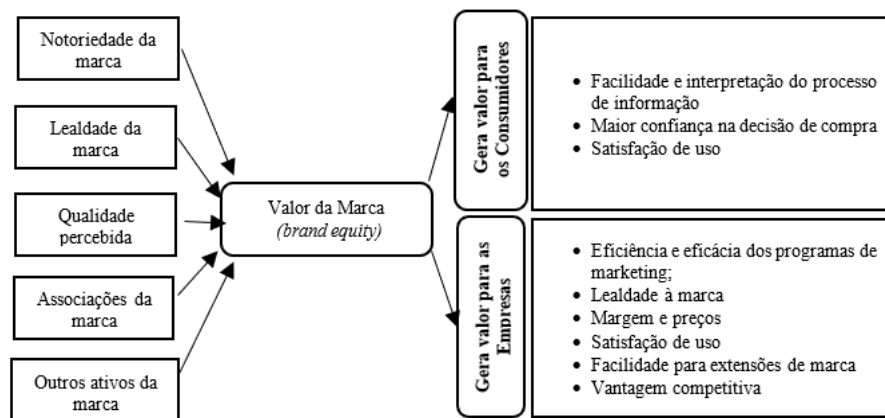


Figura 9: Modelo Conceptual de *Brand Equity*. Adaptado de Aaker, 1991

Dos vários mapas conceptuais do *brand equity* que são referidos na literatura realça-se o de Aaker (1991) que é talvez o modelo mais referenciado e testado, cuja sintetização pode ser verificada, na Figura 9.

Aaker (1991) refere que, do ponto de vista comportamental, o *brand equity* é essencial para criar pontos de diferenciação que originam vantagens competitivas, que influenciam os preços. Do ponto de vista da gestão, o *brand equity* traz vantagens competitivas sustentáveis para a empresa (Bharadwaj et al.,1993).

O *brand equity* cria valor para ambas as partes: empresa e clientes (Aaker, 1991). Vários autores têm vindo a corroborar essa visão, atestando que relativamente ao mercado, nomeadamente, no que respeita a fusões e/ou aquisições de empresas, as marcas com

maior *brand equity*, são mais competitivas, fazendo com que sejam menos vulneráveis perante o aumento dos preços (Yoo et al., 2000).

1.4. Gestão de marcas local (*Place Branding*)

O conceito de *Place Branding* é relativamente recente, sobre o qual existem definições muito diversificadas.

A expressão *Place Branding* poderá ser apresentada como a gestão de marcas local e é considerada uma área do *marketing* que tem por objetivo a construção e a divulgação das localidades como marcas, sejam estas cidades, regiões ou países. *Place Branding* enquanto gestão de marcas locais, não é assim, mais do que a conjugação de todas as ações desenvolvidas num processo de promoção de um determinado local.

Alguns autores acreditam que o *Place Branding* reúne múltiplas disciplinas, como *marketing*, negócios, gestão, política, cultura, sociologia, antropologia, tecnologia da comunicação e questões sociais e ambientais com o objetivo de construir uma marca local forte e que tenha o reconhecimento de todos.

Quando se fala na gestão de uma marca local, note-se que estão sempre em causa ações voluntárias e involuntárias, planeadas e não planeadas, conscientes e inconscientes que integram todo o processo e que influenciam a imagem que as pessoas têm de um dado local. De acordo com a literatura deverá ser considerada a necessidade de encetar esforços para que seja focado em quatro principais públicos-alvo, os residentes; os visitantes; as empresas; e os investidores (Kotler et al., 2002).

De acordo com Andersson, 2009 o *Place Branding* pode ser uma ferramenta muito útil no desenvolvimento dos locais, pois incentiva ao planeamento estratégico com vista ao desenvolvimento da afirmação e posicionamento da identidade de um lugar. A sua aplicação pode além de outros, trazer benefícios económicos, sociais e culturais, pela promoção e fortalecimento da identidade e visão comum e, conseqüentemente, contribuir para o envolvimento cívico e desenvolvimento do lugar.

1.4.1. Evolução do *Place Branding*

As estratégias conscientes e estudadas de *Place Branding* que têm vindo a ser implementadas foram impulsionadas, sobretudo, por dois setores: turismo e agricultura. O turismo incidiu fundamentalmente na promoção de destinos turísticos, tendo, nesse âmbito, as ações de *Place Branding* sido desenvolvidas quase em exclusivo pelos agentes turísticos. Não obstante, em ambos os setores tem havido a parceria dos governos locais e regionais.

Na segunda metade do século XX, começaram a implementar-se medidas de incentivo à promoção dos produtos nacionais, apenas nos mercados internos como forma de protecionismo à produção nacional perante a liberalização do comércio a nível mundial.

No final do século XX, com o desenvolvimento de campanhas de *marketing* no mercado externo, verificou-se uma maior abertura à internacionalização, com o objetivo de aumentar as exportações e atrair investimento estrangeiro, o que permite também garantir o posicionamento estratégico das marcas locais (Papadopoulos, 2004).

Nos últimos tempos têm-se verificado um aumento de incidência de implementação de estratégias de *Place Branding* como forma de atração de recursos humanos qualificados, sejam como força trabalhadora diferenciada, seja ao nível da mobilidade estudantil universitária (exemplo uniformização dos ciclos de estudo Bolonha), evidenciando assim um alargamento do espetro de gestão de marcas local aos recursos humanos.

Com a crescente globalização das economias, tem-se então verificado uma generalização na difusão de estratégias de posicionamento e diferenciação das marcas locais perante os mercados alvo.

De acordo com Anholt (2005), apesar de a globalização ser a razão com maior peso ponderal na difusão e escalonamento das estratégias de *Place Branding*, existem outros fatores que contribuem para esse fenómeno como: o encurtamento das distâncias físicas e/ou virtuais seja pelo desenvolvimento tecnológico (meios de difusão de informação), a melhoria significativa dos meios e vias de comunicação, a própria redução dos custos de deslocação, ou até pela a intervenção política nos mercados externos (Ministros dos Negócios Estrangeiros), o aumento dos investimentos diretos nos mercados estrangeiros, ou até a diferenciação e qualificação de recursos humanos e de produtos que se complementam para a criação de uma marca, entre outros.

1.4.2. A gestão de Marca local

Para que se possa desenvolver uma marca local eficaz e de sucesso, é necessário que se definam os critérios aplicáveis e determinantes para a exequibilidade do projeto. Sendo por isso, de acordo com Gilmore (2002), necessário delinear estratégias e estar consciente que o investimento no desenvolvimento de uma marca local traz benefícios locais no âmbito da atração turística e no investimento de capitais estrangeiros, com o apoio de um governo competente através de políticas convincentes e de projetos que criem valor para esse local.

Na gestão de marcas locais, ao contrário do que acontece na gestão de marcas produto, verifica-se a incapacidade de controlo das ações que são tomadas pelos responsáveis que tenham influência na perceção que os consumidores têm dessas marcas. Esta circunstância acarreta juntar às ferramentas clássicas de gestão de marcas outras componentes, como por exemplo, a diplomática, a política de negócios estrangeiros e uma liderança forte (Gilmore, 2002).

O desenvolvimento de marcas locais deverá ter ainda em consideração as especificidades de cada local e o desenvolvimento de campanhas de *marketing* que exaltem os seus pontos fortes, de forma a criar uma imagem diferenciadora.

Dois dos aspetos relevantes a considerar para que os locais possam desenvolver as suas próprias marcas são a funcionalidade e o valor agregado, sendo que o primeiro está ligado a aspetos tangíveis de uma localidade e o segundo aos aspetos intangíveis como a cultura, a história, os costumes e as pessoas.

Note-se que as experiências de utilização de um determinado bem ou serviço são elementos que definem a possibilidade de sucesso da mesma, sendo esta a mesma verdade para as marcas de locais.

Consideram-se, portanto, que alguns dos aspetos determinantes para uma boa gestão de marca local são então, a coerência da imagem transmitida, a consistência da sua comunicação nos diferentes meios utilizados aliados ao envolvimento dos cidadãos anónimos, que influenciam grandemente a imagem percebida pelos cidadãos estrangeiros que com eles interagem, fazendo com que um local seja definido não só pelos aspetos naturais, culturais, gastronómicos entre outros, mas também pela imagem de sensação de acolhimento transmitido pelo cidadão local. É através da gestão da imagem da sua marca que os locais procuram melhorar o seu posicionamento e aumentar a sua atividade

(turismo, investimento e comércio), sobretudo porque, havendo diferentes locais com as mesmas características, a necessidade de se distinguirem da concorrência, através da imagem deixada aos consumidores, passa maioritariamente pela forma como comunicam a sua forma de estar e de pensar, a sua cultura, história, e os valores que defendem e representam (Wanjiru, 2006).

1.4.3. Obstáculos na gestão de marcas local

Para Anholt (2002), uma das dificuldades na gestão de uma marca local está relacionada com o facto de que a sua gestão não pode ser comparada com a gestão de uma marca-produto mas, apenas, e em último caso, ser comparada a uma marca *corporate* (“*umbrella*”) que serve de referência a uma série de submarcas.

De acordo com Papadopoulos (2004), outra dos obstáculos é que, para locais diferentes existem especificidades diferentes e por consequência dificuldades diferentes, o que leva a que não possa ser traçada uma linha de tendências condutora a uma solução mais uniformizada para resolução dessas dificuldades. De acordo com o mesmo autor, existe uma diferenciação expressiva na importância relativa dada às questões consoante o nível de desenvolvimento e riqueza dos locais. Ou seja, os locais (países, regiões, etc.) mais desenvolvidos e com uma dimensão considerável, preocupam-se com a integração das imagens transmitidas pelos diferentes setores de um governo e pelos múltiplos agentes económicos por forma a dar consistência, clareza e uma imagem corporativa coerente. Esta torna-se uma missão difícil, já que a transferência do conceito de marca corporativa para a promoção de locais é dificultada pela inexistência de um objetivo comum a todos os agentes económicos e pela falta de uma liderança que tome decisões e assuma a inteira responsabilidade do futuro da marca, ao que se soma, a dificuldade em medir a performance das medidas tomadas. Já no que toca aos locais menos desenvolvidos ou menores geograficamente, Papadopoulos (2004) refere que a maior dificuldade em promover as marcas locais se deve à falta de recursos financeiros, ao facto de estarem em desvantagem competitiva por terem uma capacidade reduzida de alcance ao nível dos mercados mundiais, e de estarem limitados a nichos de mercado (que requerem um conhecimento mais especializado).

Outro dos desafios encontrados na gestão de marcas locais, diz respeito à dificuldade de controlo sobre a comunicação ou à falta de coerência na comunicação. Em

virtude de haverem os mais variados intervenientes que interagem com os mercados nacional e internacional, que contribuem para o desenvolvimento de uma marca local, faz com que não exista uma centralização no controlo da comunicação efetuada. O facto de também haver uma parte significativa da comunicação que é feita quer, de forma informal e inconsciente, pelas pessoas que representam cada local, faz com que, muitas vezes, a mesma marca seja promovida de diferentes formas - este fator não é possível ser controlado por nenhum órgão de gestão de marca local.

Importa ainda referir a dificuldade de correspondência entre causa-efeito (receitas de turismo ou exportações) face à promoção dos locais em eventos internacionais, sejam eles desportivos ou outros, é outro dos fatores que dificultam a gestão das marcas locais, já que estas podem muito bem ser influenciadas pelas questões muito diversas (Anholt, 2002) e não se refletir num “*income*” contabilizável na sua plenitude.

A solução poderá passar eventualmente pela designação de um interlocutor único pela promoção da marca local que concentre todas as decisões relativamente à mensagem a comunicar, tentando desenvolver uma imagem uniforme que favoreça da melhor forma o local como um todo, e não um determinado setor ou empresa.

1.4.4. Como corrigir uma imagem local

A imagem de um local com uma conotação menos positiva, tem de ser trabalhada de forma a não prejudicar os produtos já produzidos nesse local, como o turismo, a atração de investimentos, a cultura, eventos, o ensino entre outros que a esse local estejam associados. É necessário aplicar medidas para efeitos de correção e impedimento de escalonamento dessa imagem pejorativa. Contudo, no que diz respeito às marcas locais, enfrenta-se uma dificuldade acrescida na resolução dessas imagens negativas, que podem ter origem em situações não passíveis de ser controladas, pois em geral são o resultado da falta de estratégia, do desenvolvimento incorreto dessa estratégia e em pior instância da ocorrência de factos não controláveis pelos gestores locais das marcas.

Kotler e Gertner (2004) referem três formas para um local corrigir a sua imagem negativa, sendo a mais comum, ignorá-la por completo, na esperança que deixe de ser relevante, uma segunda opção será “transformar o mal em bem” ou seja, tirar partido do negativo para transformá-lo em algo positivo, quer seja através da sua reformulação, do

reposicionamento da marca ou apenas com a utilização dessas características únicas como fatores diferenciadores. A terceira opção passará pela utilização de ferramentas de comunicação e de promoção, para incorporar os aspetos positivos de forma a minimizar e/ou a compensar os aspetos negativos.

No fundo, todas as formas apresentadas passam por uma manipulação da realidade com vista a anular a imagem negativa, através do desenvolvimento de aspetos positivos, para que seja criada uma nova realidade conhecida pelo público. A utilização de uma personalidade, nomeadamente um ícone, é uma das formas mais seguras de garantir o sucesso desta transição.

1.4.5. Agentes da gestão de marca local

São vários os intervenientes na gestão e promoção de uma marca local, nomeadamente:

- Os governos locais e nacionais, enquanto principais interessados na gestão e controlo de imagem dos locais.
- As associações de comerciantes ou de turismo, que têm também um papel crucial na tomada de decisão e na implementação de medidas necessárias à promoção de um local.
- Os meios de comunicação social e organizações não-governamentais que assumem um papel de destaque na comunicação coerente da imagem que se pretende transmitir, de um determinado local.
- As empresas multinacionais, que têm grande relevância na promoção do seu local de origem.
- E toda a população que se identifique e seja identificada com um determinado local, seja ela residente ou emigrante, uma vez que transmitem uma imagem que será percecionada como a imagem desse local.

1.4.6. Modelos de desenvolvimento de uma marca local

Muitos são os modelos que podem fundamentar e orientar o desenvolvimento de marcas locais. Como por exemplo, o modelo proposto por Endzina e Luneval (2004), que se baseia em dois modelos distintos (o modelo de desenvolvimento de marcas país

utilizado por Erm e Arengu (2003) e o modelo apresentado por Olins (2002)) e é composto por nove etapas, nomeadamente:

- 1ª Etapa - Identificação e definição dos objetivos expectáveis a atingir (visão inicial).
- 2ª Etapa - Criação de grupos de trabalho para efeitos de condução e coordenação de todo o processo.
- 3ª Etapa - Elaboração de pesquisas com a finalidade de identificar para identificar o que o local pode oferecer e o que o público-alvo precisa e deseja.
- 4ª Etapa - Desenvolver a ideia central da marca e formular toda a estratégia a partir dela.
- 5ª Etapa - Crie logotipos e *slogans* com base em ideias definidas
- 6ª Etapa - Testar a mensagem para avaliar se a percepção do público é a esperada .
- 7ª Etapa - Elaboração de um plano de execução com atribuição de responsabilidades no âmbito da liderança, gestão e execução de todo o processo e definição das ações a desenvolver.
- 8ª Etapa - Implementação do projeto, e das necessárias medidas de correção.
- 9ª Etapa - Avaliar o sucesso da campanha e verificar se as medidas definidas estão a ser seguidas.

Lodge (2002) propôs outro modelo simplificado, para promover marcas locais, em três etapas:

- 1ª Etapa - Recolha de dados e opiniões para determinar a melhor maneira de atrair consumidores de marcas locais
- 2ª Etapa - Definição do objeto da marca local – quais os benefícios que se pretendem transmitir.
- 3ª Etapa - Concretização da estratégia definida - que passa pela realização de várias campanhas para a promoção tanto de uma marca local “*umbrella*” como das suas extensões para os diferentes setores.

No decurso de todas as etapas deverão ser sempre devidamente envolvidas as autoridades e entidades relevantes, como também devem ser claras as suas atribuições, responsabilidades para gerir e controlar o desenvolvimento da marca.

A percepção que os agentes externos têm de um país, influencia uma série de aspetos como sejam a aceitação dos seus produtos, o número de visitantes e o grau de atração para empresas estrangeiras.

Desenvolver estratégias de *Place Branding* tornou-se preponderante para o sucesso e desenvolvimento de um país. Num contexto de globalização, onde tempo e espaço foram reduzidos pelas novas tecnologias, as diferenças culturais, sociais, económicas, acentuam-se. Mas assistimos também à mudança dos agentes de comunicação. Hoje, são os cidadãos dos países e as suas empresas os principais motores de expressão da nossa imagem - explicar quem são os portugueses e como é Portugal já não é uma possibilidade exclusivamente para o Estado. Hoje em dia, é importante que seja cada um dos cidadãos a divulgar Portugal através do “*word of mouth*”.

1.5. Marca de um País (*Country branding* e *Nation branding*)

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

Decorrente do *Place Branding* (Kotler e Gertner 2002), é possível encontrar temáticas mais específicas, como o “*country of origin*” - país de origem das marcas - (Papadopoulos & Heslop, 1993; Anholt, 2002), “*destination branding*” - marca de destino turístico - (Ritchie et al., 1998), “*country branding*” - gestão de Marcas País - (Olins, 2002) e “*nation branding*” - marca de um país - (Anholt, 2002).

1.5.1. Conceptualização da marca de um país (*Nation Branding* e *Country Branding*)

Country Branding

Será um país uma marca? Na tomada de consciência planetária – onde fomos percussores, como temos vindo a referir – as marcas são os “novos evangelizadores” (Coelho, 2007). Conhecemos os países pelas suas marcas: o Japão pela Sony e pela Toyota; França pela Dior e pela Chanel; Itália pela Ferrari, Inglaterra pela Rolls Royce; a Alemanha pela Mercedes e pela Bayer, os Estados Unidos da América pela Coca-Cola e pela Microsoft, etc., e em todas fazemos refletir a imagem que temos do país. Mas no

sentido comercial, que é a origem e o habitat de uma marca, um país não é uma marca por uma razão simples: não podemos descontinuí-lo e criar um novo. Num país não podemos mudar a sua história, a sua localização e a sua cultura, mas podemos mudar a sua economia. Embora as opiniões sejam diferentes em relação ao facto de um país também ser uma marca, a verdade é que muitos países já têm marca. Coelho (2007) refere que a afirmação do poder em muitos países iniciou-se pelo poder das suas marcas. E relata o exemplo da Nokia e da Hyundai originárias da Finlândia e Coreia do Sul, respetivamente. Menciona ainda que atualmente se vive numa “*branded society*”, em que as marcas são um dos principais agregadores das sociedades e dos negócios.

Importa referir que, atualmente, com a crescente competitividade entre países tem-se vindo a tomar consciência de que a marca País exerce uma grande influência na reputação dos países. A imagem internacional tem-se revelado um aliado forte para realização financeira de um país e para a sua cotação nos mercados internacionais. A nível mundial, os diversos agentes envolvidos (governantes, agentes económicos e comunicação social, etc.) já chegaram à conclusão que a Marca de um país também vende. Por este motivo, a delimitação do território da marca, hoje, é o caminho para o lucro. Assim, o lucro é reconhecido como o objetivo primordial de uma marca comercial, sem que isso constitua qualquer tipo de pudor.

Nation Branding

A marca do país (*Nation Branding*) é entendida como uma estratégia estatal que visa capitalizar a reputação de um país nos mercados internacionais e como uma estratégia que identifica um destino e permite que os visitantes escolham entre diferentes alternativas.

O conceito de marca do país é derivado da teoria do *marketing* territorial (Dinnie, 2008), distinguindo-se pela sua dimensão territorial. A marca do país concentra-se no país como sendo um todo, é mais generalista, enquanto o *marketing* territorial abrange todos os tipos de territórios, como cidades, regiões, lugares e países.

De acordo com a literatura pesquisada por Cañas (2014: 40), os principais objetivos da marca do país, são:

- Gerar uma identidade única que integre todas as atividades produtivas do país.

- Promover e posicionar uma identidade clara, definida e unificada. Evitando regionalismos.
- Projetar a imagem de um país produtivo e exportador na arena internacional.
- Focar num único conceito o esforço de comunicação de um país perante audiências nacionais e internacionais.
- Criar uma cultura de valor nacional entre seus cidadãos em torno de elementos altamente reconhecidos de identidade comum.

Uma marca do país oferece diferentes benefícios, como por exemplo: melhora a imagem de um país (Capriotti, 2008); corrige a percepção dos cidadãos para um maior patriotismo e orgulho nacional (Cañas, 2014); oferece uma vantagem competitiva em investimento, turismo e exportações; e, reforça o conceito feito nos rótulos dos produtos comercializados nos mercados internacionais.

São vários os desafios que se apresentam na construção da marca de um país: i) é necessário encontrar uma estratégia que seja credível, relevante para o público dos consumidores, fiel à realidade e às aspirações do local, capaz de cobrir essa variedade de recursos sem se tornar um compromisso tedioso que pode afetar a percepção da população (Anholt, 2007); ii) é fundamental implicar todos os grupos de interesse de uma cidade, região no processo de desenvolvimento e consolidação de uma imagem com forte projeção interna e externa (Madhavaram et al., 2005); iii) é fulcral conseguir criar unidade e integração de um propósito comum, assim como, estabelecer objetivos e ações concretas mensuráveis (Anholt & Hildreth, 2005) e iv) é importante aumentar o conhecimento sobre *marketing* territorial (Anholt & Hildreth, 2005).

1.5.2. Elementos da marca de um país

Anholt (2002) criou o termo “*nation branding*” e iniciou um trabalho com vários governos ajudando-os a planear as suas políticas e estratégias que ajudassem o país a alcançar uma melhor reputação. Reunindo a informação e o “*know how*” que adquiriu, Anholt construiu em 2005, um hexágono como modelo de construção de uma marca país, onde reúne seis elementos:

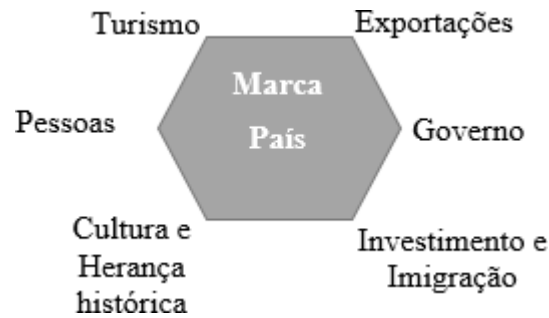


Figura 10: Hexagrama de Simon Anholt. Fonte: Anholt, 2002: 6

Este modelo permite a uma marca país comparar-se a outras marcas país concorrentes. Anholt desenvolveu também o “*Nation Brands Index*” SM (NBI) para medir a imagem e a reputação de cada país.

Turismo

Para Anholt (2002) o descritor Turismo: representa o turismo e todas as experiências vividas pelos que o visitam.

A Organização Mundial de Turismo (OMT/UNWTO) com sede em Madrid - da qual Portugal é membro desde 1976 – define turismo como a atividade desenvolvida pelas pessoas quando saem de suas casas para uma estadia superior a 24h, num destino de lazer ou recreação antes de regressarem.

Para Morgan et al. (2002), a conexão emocional que os consumidores desenvolvem por um determinado destino, é o fator que mais influencia as suas decisões no ato de escolha do destino de férias, sendo por isso, igualmente um excelente indicador do seu estilo de vida.

Nesse enquadramento, e porque a competitividade entre os destinos turísticos tem vindo a aumentar, a necessidade de os destinos turísticos desenvolverem uma identidade exclusiva, encontrando um nicho de mercado diferenciador da concorrência, é, cada vez mais, um aspeto determinante do seu sucesso. Considera-se que a promoção de marcas é uma das ferramentas de *marketing* mais eficaz à disposição dos responsáveis pela promoção do turismo e aquela que promove melhores resultados.

O turismo, por ter atualmente um peso preponderante na economia mundial face à imagem e perceções que os turistas têm de cada país, aliando-se à elevada exposição nos media, tem vindo a conduzir à exponencial necessidade dos países formarem e

fundamentarem a sua marca país, como forma de se destacarem da sua concorrência, de forma sustentada e consistente. Para o efeito será necessário garantir que a mesma mensagem é comunicada por todos os agentes de turismo e suportada pelos restantes setores de atividade e que todas as experiências transmitam os mesmos atributos funcionais e emocionais (Morgan et al., 2002).

De acordo com Gnoth (2002), a evolução de uma marca de destino turístico segue por norma as seguintes etapas: a primeira etapa, consiste em destacar os fatores diferenciadores desse destino; na segunda etapa, divulgar os serviços que permitem usufruir dessa experiência; na terceira etapa, promover as indústrias que apoiam a atividade do turismo; e na quarta e última etapa, dar visibilidade outros produtos e serviços, que apesar de não estarem diretamente relacionados com o turismo, utilizam a imagem que esse destino detém.

Segundo Castrogiovanni (2007), o turismo é considerado pelos políticos e académicos como uma solução para as economias mais sensíveis e que ajuda a conservar o património natural e cultural de uma nação.

Exportações

Para Anholt (2002), o descritor Exportações corresponde aos produtos e serviços mais reconhecidos. As exportações estão de mãos dadas com o turismo e ocupam, igualmente, um dos principais papéis no âmbito do desenvolvimento das marcas país. Sendo a sua importância proporcional à capacidade de transformar os turistas em consumidores dos produtos, aquando do seu regresso aos países de origem (Gnoth, 2002).

A cada país está associada uma determinada imagem com características únicas e inconfundíveis que, se por um lado, ajuda na promoção das exportações através da venda dos produtos que se identifiquem com imagem, o contrário também acontece, com a dificuldade de colocação no mercado de produtos que não correspondam a essa imagem (Anholt 2002).

Tal como referido anteriormente, existem diversos fatores que é necessário considerar aquando do estudo da imagem do país de origem de um produto, sendo essa imagem fortemente influenciada pelos produtos e marcas que são percecionados pelos consumidores como pertencentes a esse mesmo país, sendo que essa imagem, adquirida ao

longo dos anos, só muito dificilmente pode ser alterada, necessitando para tal de um longo processo de reposicionamento (Papadopoulos e Heslop, 2002).

Governo

Em alguns países, os ministérios e as agências são responsáveis por comunicar a marca do país de forma coerente, a fim de evitar confusões e diferentes interpretações de seu significado (Sartori et al., 2012). E por essa razão, o processo deve ser liderado pelo mais alto nível de governo (Morgan et al., 2004).

Para Anholt (2002), o descritor Governo remonta às decisões políticas tomadas pelos governos, sendo este um dos elementos essenciais do hexágono (Figura 11) pela importância que tem na forma como um país comunica as suas políticas, a uma escala cada vez mais global.

Neste domínio, aborda-se a influência dos governos na imagem do seu país, uma vez que as suas decisões ou posições políticas transferem para o público a imagem da marca país, não sendo influenciados pela imagem positiva ou negativa que o país possa já possuir.

No entender de Anholt e Hildreth (2005), os governos tem vindo a perceberem que a sua influência na imagem da marca do seu país é inequívoca, e, que pode ser eficaz caso exista uma ideia clara e credível daquilo que o país representa e se for difundida de forma coerente em todos os canais de comunicação.

As principais ferramentas usadas, pelos Governos, para essa comunicação são a diplomacia internacional, cujo objetivo, no fundo não é mais do que o de comunicar e desenvolver a imagem e reputação pretendida por um país, para além de gerar sinergias e interação entre ele e os seus cidadãos (Wang, 2006). Os serviços de comunicação social financiados por si, para efeitos de uma gestão da comunicação e das relações com outros países encontra-se numa situação mais fragilizada ao nível da credibilização e da eficácia, face à exponencial proliferação das tecnologias de comunicação e a facilidade de acesso à informação.

Nesse contexto, cabe aos governos nacionais a adoção de uma abordagem multifacetada, envolvendo todos os agentes nas suas estratégias de comunicação, ao invés de quererem monopolizar as relações externas, para que haja uma comunicação clara e consciente por forma a divulgar a marca país da melhor forma possível.

Investimento e migração

Para Anholt (2002), o Investimento e Imigração prendem-se com a estratégia que se adota para atrair o investimento estrangeiro e a mão-de-obra qualificada.

A atração de investimento direto estrangeiro e a atração de pessoal qualificado para trabalhar em setores de alta tecnologia (telecomunicações, biotecnologia, computadores, etc.) têm sido áreas onde a imagem do local de origem tem sido mais explorada nos últimos tempos.

No entender de Papadopoulos e Heslop (2002), para efeitos de implementação de medidas de atração de investimentos diretos e de recursos qualificados, existem duas formas diferentes de agir. A primeira é a utilização de técnicas impessoais, como a publicidade ou a criação de uma imagem forte (mais eficaz em estágios mais iniciais), e a segunda é adoção de técnicas mais pessoais como visitas, apresentações ou estudos (numa fase mais avançada).

Contudo, e para que as medidas cumpram os objetivos para as quais foram definidas, tão importante como a definição de um objetivo comum, é necessário proceder à definição das responsabilidades e autoridade dos vários agentes políticos, à semelhança do que já se referiu anteriormente relativamente a outros agentes, para que as perceções pessoais dos gestores das empresas não influenciem, em demasia, as decisões de seleção dos mercados para a realização de investimentos e para que as campanhas de atração de investimento não sejam efetuadas sem o conhecimento das principais premissas de valorização impostas pelos seus mercados alvo (Papadopoulos e Heslop, 2002).

Cultura e herança histórica

Cultura e herança histórica, para Anholt (2002), são as atividades culturais desenvolvidas e a sua herança histórica.

A cultura de um país permite reforçar a imagem da marca país, contribuindo para um desenvolvimento mais sustentável porque fortalece os laços entre o seu passado e o seu presente, dignificando-o e contribuindo para a sua riqueza. É também, uma forma genuína de comunicar as particularidades de um país (no turismo e dos seus produtos e serviços).

O verdadeiro desafio da maioria dos países é articular a promoção da sua herança cultural com as influências atuais, de forma a atrair os novos público-alvo (Anholt, 2002).

Por isso, os países têm fortalecido a comunicação das suas vantagens, atitudes, história e cultura para obter a imagem de marca ideal, apostando na divulgação de campanhas publicitárias, logotipos e *slogans*, que abrangem todas as instituições econômicas, culturais e educacionais do país, bem como de toda a sua população (Wanjiru, 2006).

Pessoas

As Pessoas, identificadas no hexágono Anholt (Figura 10), são os líderes, a comunicação social, as estrelas mediáticas e a população em geral, ou seja, todas as pessoas que contribuem para a difusão de uma certa imagem do país.

A imagem das pessoas que estão associadas a um país contribui não só para a percepção da marca desse país (pela transferência da sua identidade e personalidade dessas pessoas) mas também para a percepção que as pessoas de outros países têm dos líderes, das personalidades mediáticas e dos habitantes, em geral, desse país.

Esta relação entre as personalidades de um país e a própria imagem obriga a marca país a captar o espírito dos cidadãos e os seus propósitos comuns, nomeadamente, os seus valores, dado que estes representam as crenças dos seus cidadãos e aquilo que eles pensam de si próprios. A imagem de uma marca país deve estar enraizada na realidade desse país e conectar todos os seus cidadãos (Gilmore, 2002).

Outros setores

Além dos pontos representados no hexágono Anholt (Figura 10), nos últimos anos, têm sido referidos outros elementos de comunicação de uma marca país, tais como: a educação, os eventos desportivos e a gastronomia.

A educação, através da investigação científica e de projetos intercâmbio entre os diferentes países. O programa “Erasmus” entre alunos europeus, o programa “Sócrates” entre professores de universidades europeias ou o intercâmbio entre alunos de países lusófonos, são exemplos de sucesso e de prestígio que trazem a Portugal.

Os feitos desportivos dos atletas e de treinadores, o resultado do sucesso em competições com visibilidade mundial, como os jogos olímpicos ou competições desportivas internacionais também têm vindo a contribuir para o aumento da notoriedade e da estima das pessoas em relação à marca local ou país.

A gastronomia que caminha de mãos dadas com turismo e com atividades de lazer (Vazquez-Martinez, 2018), destaca os países pela singularidade das características gastronómicas específicas quer de países quer de regiões. Atualmente já existem alguns países que são identificados pelo “*status*” gastronómico, como é o caso da França, Itália, Perú e China e não tão conhecidos, mas a ganhar força, Espanha e Portugal (Vazquez-Martinez, 2018).

1.5.3. Processos de desenvolvimento de uma marca do país

De acordo com Mukoma (2008, cit. por Cañas, 2014), o processo de construção de marca do país deve envolver o governo, empresas, media, artes e educação; consultar os cidadãos e líderes de opinião para conhecer a perceção de seu país interna e externamente; estabelecer uma ideia clara e positiva da marca e do seu posicionamento.

Para Kotler, Haider, Gertner e Rein (2007), a marca do país é construída a partir de três níveis definidos para *marketing* local, a saber:

- 1º Nível: Planeamento - Que tem como objetivo definir a oferta do país através das seguintes funções: diagnóstico da comunidade; construir a visão da comunidade a longo prazo e desenvolver planos de ação.
- 2º Nível: Estratégia de *marketing*. A marca do país precisa comunicar a sua oferta e as suas vantagens através de uma imagem forte.
- 3º Nível: Mercados-alvo - Podem ser os turistas que participam em momentos de recreação motivada, eventos e convenções, exportadores, investidores que procuram locais para—instalar as suas empresa-mãe e, finalmente, os grandes mercados.

Planeamento

A construção da marca do país deve começar com um diagnóstico como ponto de partida, tanto interna como externamente. Não se trata apenas de compreender como a imagem e a marca de um país são percebidas (Prebežac & Mikulić, 2008), mas também, de compreender as necessidades, desejos e expectativas dos atores ligados ao processo, tanto internos como externos (Mukoma, 2008, cit. por Cañas, 2014). Para Coelho (2007), um

aspecto estrutural que determina o sucesso da marca de um país é existir uma visão clara das várias entidades que tutelam a marca Portugal.

Devemos fazer um mapeamento/levantamento de todas as campanhas feitas até à data e procurar elementos condutores entre os vários projetos, de forma a encontrarmos um equilíbrio entre o que foi feito e o que se pretende implementar. Assim, “*alinhar*” deve ser a palavra de ordem porque o que se pretende é uma maior unanimidade para planear em conjunto os pilares estratégicos e as ações prioritárias para a respetiva execução.

Estratégia de comunicação e Marca

Após um diagnóstico exaustivo e honesto, é essencial envolver o setor público, privado e académico (Raharjo, 2012), por meio de campanhas de conscientização.

A estratégia de comunicação e *marketing* é muito mais do que uma proposta gráfica, é a construção da personalidade da marca a partir dos valores da história de um país (Fan, 2010), direcionada para o mercado definido para a projeção de uma marca do país. Assim, a estratégia de comunicação envolve várias estratégias de *marketing* desenvolvidas para grupos de interesse e com fins específicos. Deste modo, o primeiro passo é definir os grupos de interesse para os quais um país se destina a ser comercializado para, posteriormente, desenhar estratégias de comunicação baseadas em cada um deles: turistas, investidores, compradores, elementos de interesse tático, cíclico ou estratégico que (Sartori et al., 2012). Kotler et al., (2007) se estabelecem como principais grupos de interesse e que orientam a comunicação e os respetivos objetivos (Quadro 1).

Quadro 1: Grupos de interesse e objetivos da comunicação

Grupo	Objetivos de comunicação
Residentes	Atrair novos residentes que aumentam a fonte a renda do país
Turistas (visitantes)	Atrair novos visitantes e conhecer a perceção dos atuais visitantes
Gerentes	Atrair novas empresas e conhecer a perceção das empresas que atualmente têm sede no país
Investidores	Atrair setores pontuais de investidores do país ou grupos financeiros que facilitem a obtenção de recursos

Fonte: Cañas, 2014:59

A estratégia de comunicação deve concertar as visões e interesses numa só estratégia de comunicação.

Robichaud et al. (2012) defende que a imagem e a mensagem central devem ter como unidade na comunicação dos países, todavia é necessário fazer adaptações dependendo do grupo a que se dirige.

Na execução de um plano de *marketing* de marca nacional, é importante determinar a sua proposta de valor e propor recomendações de *marketing* baseadas na lógica do *marketing* territorial e do *marketing* turístico, que possam produzir resultados e implementar estratégias diferenciadoras, que possam estimular o desenvolvimento da indústria do turismo e fomentar o investimento económico (Clifton, 2011).

Uma proposta baseada na reputação sobre o desempenho de um país, agora e no futuro, deve incluir (Cañas, 2014: 50):

- A forma como o comércio internacional de turismo, investimento e contratação interna promove o desenvolvimento nacional. forma como o país é promovido a nível do comércio internacional em termos de turismo, investimento e contratação interna.
- Os produtos que são exportados.
- O comportamento da economia e política externa, e a maneira como esta informação é comunicada.
- A forma como é promovida e representa a sua cultura no exterior.
- O comportamento de seus cidadãos no exterior e na forma como tratam os visitantes dentro e fora do país.
- A promoção da imagem do país nos media internacionais.
- As associações às quais a marca pertence.
- A maneira como compete com outros países no desporto e no entretenimento.

Como estratégias de comunicação e *marketing* da marca do país, podem-se referir atividades de relações públicas, *marketing* direto e propaganda (Rasmussen e Merckelsen, 2012; Jain e Winner, 2013). As ferramentas utilizadas são a publicidade tradicional na media, como a televisão, rádio e imprensa e as comunidades virtuais na internet, através da realização de eventos e atividades de relações públicas (Dinnie, 2008)

Mercados-alvo

Hoje, a concorrência entre países, que é cada vez maior e mais agressiva. Todos pretendem vender produtos e serviços ao exterior, atrair pessoas qualificadas para o mercado laboral, captar um maior número de turistas, atrair investimento estrangeiro e promover a realização de eventos internacionais. O objetivo principal da marca de um país, como referido anteriormente, é posicionar uma imagem do país a nível internacional para alcançar diferenciação e reconhecimento, e assim desenvolver o turismo, a economia e o investimento de um território (Anholt, 2007).

Torna-se, assim, fundamental gerar uma identidade forte da marca do país. Uma imagem que seja consistente com a realidade e mostre as vantagens competitivas dos territórios (Souiden et al., 2011).

Em primeiro lugar, a imagem do país é um conjunto de perceções, representações e impressões que um público tem sobre ele (Balabanis e Diamantopoulos, 2011). Esta perceção é construída a partir de três fontes: experiência, media, líderes de opinião e grupos de referência. Os consumidores constroem uma perceção global de um país com base na experiência positiva ou negativa adquirida na comercialização dos seus produtos (Roth e Romeo, 1992).

De salientar, que o país deve ter um compromisso claro com o povo, o de exceder as expectativas dos públicos (interno e externo). O impulso começa, com as pessoas do país, por isso, é importante gerar sentimentos que mais tarde se traduzirão na perceção que os estrangeiros têm sobre uma marca.

Como é sabido, as categorias de posicionamento que influenciam a imagem de um país são a competitividade, a marca nacional e a reputação internacional. Existem índices de posicionamento internacionais que qualificam todos os anos os países em cada uma destas categorias, e lhes permite terem uma noção do que é realmente importante ao avaliar um país como uma marca e, assim, melhorar a sua reputação e o seu perfil em relação aos consumidores. Por exemplo, o Nation Brand Index NBI é um ranking construído por Anholt, que abrange mais de trinta e cinco países com o objetivo de se conhecer a perceção dos produtos, a população, a cultura, os governos, a economia e o turismo desses países.

Por isso, o posicionamento dos países é, assim, de extrema importância para definir o mercado alvo e focar as ações que resultam da estratégia de marca do país, uma vez que

as estratégias não podem ser generalizadas, mas sim adaptadas a um mercado específico. Conhecido o o mercado, o passo seguinte é a fragmentação do mercado total em grupos que compartilhem necessidades, interesses e comportamentos comuns.

Também a estratégia de valor de um país é uma estratégia para capitalizar a reputação de um país nos mercados internacionais. Esta estratégia procura atrair visitantes e investidores para um país específico, a fim de modificar a percepção através de uma experiência positiva.

Ora, uma marca do país tem a função principal de gerar valor. E para gerar valor, devemos considerar três elementos (Cañas, 2014: 318):

- Consciência - A capacidade da pessoa para identificar vários aspetos da marca do país, segundo o *MEPP Country Image Monitoring*;
- Associação - As impressões e memórias que o público tem sobre um país. Informação também recolhida do *MEPP Country Image Monitoring*;
- Ativos - Os atributos funcionais de um país (paisagens, clima, atrações) e benefícios emocionais (sentimentos, percepções. Estes fazem parte da proposta de valor de um país.

A proposta de valor da marca do país é construída sobre os ativos que distinguem um país do outro. A estratégia de valor do país baseia-se na conceção de uma proposta de valor. Cañas (2014) aponta como obstáculos à construção da proposta de valor, a falta de clareza na oferta de produtos, mesmo quando os países têm uma identidade única e há preconceitos e estereótipos em relação a ele. Para Fan (2006), existem quatro lacunas que devem ser examinadas: a) percepção externa e interna do país versus imagem atual, b) imagem construída versus imagem atual, c) imagem projetada versus imagem atual e d) imagem atual versus imagem futura (Fan, 2006).

Em suma, a construção da marca de um país é complexa, havendo necessidade de se construir um projeto que una as pessoas e que se baseie nos valores que uma nação representa. Hoje em dia, Portugal não só tem de ter uma mensagem perante a comunidade internacional, mas também uma marca que possa mostrar a excelência do que aqui se produz.

Capítulo 2 | Portugal na Europa e no Mundo: Marca Portugal

2.1. Portugal ao Longo dos tempos

Portugal é um país com quase nove séculos de existência, O século que vivemos marca a comemoração da existência de um país, outrora denominado Condado Portucalense, fundado em 1143, em Guimarães – berço da nação, por Dom Afonso Henriques, o primeiro Rei de Portugal. O território português foi conquistado numa incessante labuta pela mão de Reis, Homens e heróis (Sérgio, 1978) desde 1139 a 1910.

Até à data, Portugal movido por curiosidade, conseguiu concretizar grandes feitos. Para além das conquistas e descobertas importantes, como o caminho marítimo para a Índia em 1498 e a descoberta do Brasil em 1500 (Diffie, 1977), o país ultrapassou problemas relacionados com a perda de independência, autonomia e soberania política, que se haveriam de colocar em vários outros momentos da História Nacional, com especial destaque para os anos de 1383, 1580 e 1640, correspondendo estas datas ao início de novas dinastias monárquicas, que geraram perdas de sucessão de trono e portanto, clima de instabilidade (Amaral, 2014). Depois disso, numa história mais recente, em 1910 foi instaurada a República, proclamada da janela dos Paços do Concelho, em Lisboa por João de Canto e Castro (Amaral, 2014). Em 1974 terminou a Ditadura através de um bem sucedido golpe de estado que, por não ser violento, se designou a Revolução dos Cravos (Amaral, 2014). De realçar que a partir de 1986, Portugal reforçou a modernização e a inserção no espaço europeu com a adesão à Comunidade Económica Europeia (Costa, 2018).

Ao longo destes aproximadamente 900 anos de História, os portugueses souberam manter uma atitude expansionista, inovadora e de valorização da identidade nacional. Por isso, nos dias de hoje, Portugal, é claramente um país moderno, global, integrado na União Europeia e nas mais diversas organizações mundiais. Um país com um valor estratégico e geográfico reconhecido (António, 2007) e que de, entre outros, tem igualmente um património humano, que apresenta um elevado número de personalidades e empresas que atestam a qualidade e a credibilidade de uma população que apresenta boas condições para se afirmar no panorama internacional.

2.1.1. Enquadramento Histórico entre o século XII e o Século XX

Portugal, enquanto Condado e posteriormente Reino, foi reconhecido em 1143, no Tratado de Zamora, em Guimarães onde Dom Afonso Henriques. (Costa, et al; 2016). Durante esse período e até final do século XII assistiu-se ao crescimento territorial do condado, que inicialmente circunscrito praticamente à área das atuais regiões do Minho e Douro Litoral, partiu para a conquista de outras zonas, alargando o país a uma escala muito análoga à que hoje conhecemos (Sérgio, 1978).

A primeira dinastia monárquica, também conhecida por afonsina, ficou em grande parte marcada por esse alargamento do território (Costa, 2016). No entanto, outras medidas implementadas nessa época ganharam alguma popularidade e prestígio: a criação da Universidade em Coimbra, em 1290; a plantação de um pinhal, em Leiria; o apoio e o trabalho de âmbito social conseguido por diversas rainhas (Dias, 2016).

Dom Dinis, monarca regente entre 1279 e 1325, destacou-se por ser o primeiro rei visionário de Portugal. Este desenvolveu a agricultura e promoveu o povoamento. Além de fundar a universidade, protegeu a cultura, salientando-se como o rei poeta.

Nesse período, embora o comércio português continental fosse dominado por trocas efetuadas por via terrestre com a Península Ibérica, o comércio externo de finais do séc. XIII começou a afirmar-se na componente marítima, com os mercadores a integrarem as rotas oceânicas – através de negócios e atividades centradas nos portos do litoral ocidental – que permitiam a ligação entre o Mediterrâneo e o Atlântico Norte (Ferreira, 2011).

Após, 1387, os mercadores e mestres de navios portugueses obtiveram dos condes de Flandres um salvo-conduto que lhes abriu as portas do comércio com as cidades de Gent, Bruges e Ypres. No quadro das boas relações político-diplomáticas, outros privilégios dataram da década de 90, desse século, concedidos pelos reis de Inglaterra e França (Serrão, 2010).

É com a dinastia de Avis em finais do séc. XIV, que se iniciou a época de um Portugal planetário, universal, à escala mundial. Entre as principais descobertas destacaram-se: Madeira e Açores, mas também Brasil, África e Índia. Todos estes feitos foram alcançados no decurso do séc. XV e “deram ao país uma imagem forte, consistente e respeitada junto de todos os parceiros europeus” (Barreto, 1987: 2).

Problemas de independência refletiram-se na crise de 1383-1385, altura em que o país teve de optar entre a monarquia dos Trastâmeras e a nova dinastia de Avis, correspondendo a um momento de especial auto consciencialização de Portugal como

comunidade política autónoma. Ou seja, o país optou pela autonomia em vez da integração num bloco peninsular (subalterno de Castela) (Valdeón, 2001).

Em Portugal, foi o Estado que criou a unidade política entre o norte e sul, um poder integrador que desde cedo se situou em Lisboa, onde a Monarquia (e mais tarde a República), foram identificados como Nação, conferindo à capital e à Monarquia o carácter de articuladores da sociedade portuguesa. Efetivamente, podemos considerar que, mesmo no séc. XV, foram escassos os polos de poder independentes do poder central (Fonseca, 2001). A herança recebida do séc. XV não pode ser mais óbvia: o poder pareceu ter consciência de que a marginalidade de Portugal em relação ao continente europeu e à Península só pôde ser compensada pela assunção de privilégio em relação às rotas marítimas que ligavam o Mediterrâneo ao Mar do Norte. Foi neste contexto que se formaram os grandes vetores de unidade do reino onde a língua é assumida como elemento indispensável de sociabilidade e laço de identidade. A expansão deixou-nos como herança as portas abertas pelos primeiros monarcas de Avis, que forneceram as coordenadas imperiais que perduraram até à contemporaneidade (Fonseca, 2001).

Lisboa era a cidade, onde toda a Europa tinha os olhos. Aí, as naus portuguesas traziam pelo Cais da Ribeira, búfalos, gazelas, pelicanos, avestruzes, flamingos, pinguins, tartarugas, répteis e até insetos, juntando ao cheiro da canela e da pimenta o cheiro do almíscar. Ouro, pérolas, diamantes, rubis, esmeraldas entravam pelo Tejo e espalhavam-se por toda a Europa, a par de outros produtos raros: marfim, lacas, sedas, cornos de animais místicos, filigranas e corais, desde logo destinados às câmaras de tesouros reais (Ferreira, 2011).

Praticamente durante duzentos anos, Portugal viveu um tempo que marcou a diferença na História do Mundo. País periférico, no extremo de uma Europa eurocêntrica, envolvida em conflitos com o mundo mediterrânico, Portugal, viveu a sua própria realidade e virou-se para o Atlântico, crescendo e enriquecendo mas acabando por se arruinar. O impacto dos Descobrimentos deu origem a inúmeras contradições na cultura portuguesa: a censura, a Inquisição e a Contrarreforma funcionaram como elementos dissuasores, inibindo o progresso cultural até ao séc. XVIII (Ferreira, 2011).

A morte misteriosa e não esperada de D. Sebastião, em Alcácer Quibir, 1578, sem herdeiros diretos ao trono e a grande esperança do Reino português, arrasta uma crise política, económica e social sem precedentes, que contribuiu para a perda de soberania e o

aproveitamento pelos espanhóis. Surge, assim, a dinastia filipina, contra a vontade do povo português. Filipe II de Espanha, em 1578, tornou-se Filipe I de Portugal. De notar que Filipe II de Espanha era neto de D. Manuel I, filho da sua filha Isabel de Portugal – consorte do imperador Carlos V – imperatriz do Sacro Império Romano-Germânico. No entanto, apesar da sua posição confortável, para obter o apoio das elites, Filipe II teve de “abrir os cordões à bolsa”. Por isso, se diz que Filipe II terá afirmado em relação a Portugal: “Herdei-o, comprei e conquistei-o” (Amaral, 2014: 97)

Durante 60 anos, entre 1580 e 1640, o reino de Castela governou Portugal. Os motivos de orgulho nacionais esbateram-se. Porém, o povo, consciente da sua identidade e da marca da sua pátria, não esmoreceu e reverteu a situação, restaurando a independência em meados do séc. XVII – Dinastia de Bragança. Para o reconhecimento, pelas principais potências europeias, da independência reconquistada em 1640, contribuiu o casamento entre D. Catarina de Bragança, filha do rei D. João IV, com o rei inglês Carlos II. Com D. Catarina, a Inglaterra recebeu dois milhões de cruzados, a cidade e a fortaleza de Tânger, em Marrocos, e, ainda, a cidade e feitoria de Bombaim, na Índia. Consolidou-se a independência de Portugal em relação à Espanha, mas o custo das concessões à Inglaterra foi alto. Em 1703, com o Tratado de Methwen, os panos de lã ingleses passaram a ser livremente comercializados em Portugal, o que levou à estagnação da indústria têxtil em Portugal (Sodré, 1968).

O ouro brasileiro descoberto em 1668/69 que chegava a Lisboa em grandes quantidades estimulou as transações, a cultura e flexibilizou a diplomacia, graças ao Rei D. João V, que apostou na grandeza e no mecenato, mandando vir para Portugal aquilo que jamais algum Rei ousou fazer.

Em finais do séc. XVII e início do séc. XVIII, Portugal dava uma imagem de um Reino forte do ponto vista económico, social e político. Durante mais de um século o país impôs-se a nível europeu, através de uma posição estratégica forte, consolidada, sobretudo, no mandato de D. José (1750-1777), com a colocação em prática de medidas necessárias ao desenvolvimento de Portugal. Politicamente, com Sebastião de Carvalho e Melo, conhecido como Marquês de Pombal, no papel de Primeiro-Ministro, no reinado de D. José, a nação ergueu-se, socialmente, de um terramoto e ganhou vitalidade económica com a implementação de medidas protecionistas (Alves, 2011).

A Revolução Industrial aliada à Revolução Francesa contribuiu para algum retrocesso de Portugal no séc. XVIII. O país não conseguiu adaptar a sua economia e política aos novos tempos. Juntando a tudo isto a existência de lutas internas entre liberais e absolutistas, que em nada ajudaram à criação de um clima pacífico e de estabilidade. No entanto, há que reconhecer o estadista que foi D. João VI (1816-1826), conseguindo a proeza de manter a Coroa, que outros reis mais poderosos perderam, garantindo um Portugal independente – não obstante o acordo vantajoso para os ingleses no comércio com o império transcontinental português.

D. Pedro V (1853-1861) considerou que o atraso nacional derivou de duas causas: a falta de instrução e as más vias de comunicação. O monarca não só viu vendo a instrução do povo não só como uma necessidade política, mas também como uma necessidade social, moral e económica. O rei, com os olhos postos na Europa e em especial na Inglaterra, criticou ainda o estado de indolência do país, que atribuiu ao clima demasiado benigno: “Sentados à soleira da porta, esperando que os frutos caíssem do céu, os Portugueses ter-se-iam desabitado do trabalho, situação agravada pelas guerras civis” (Mónica, 2007: 219).

O ouro vindo do Novo Mundo, longe de estimular o trabalho, foi a causa da inércia das classes influentes. Assistiu-se ao fenómeno de os países que tinham sido mais ricos estagnarem e neles aumentar a pobreza, devido a formas governativas deficientes e, Portugal não foi uma exceção, a sua situação geográfica, o seu isolado do resto da Europa, terão estado na origem de um fraco crescimento.

Nem tudo, felizmente, no século XIX, foi uma desgraça. D. Luís I (1861-1889), pela mão de Barjona de Freitas, fez de Portugal, o país pioneiro dos direitos humanos, abolindo-se a pena de morte em 1867 (Williams, 2017: 129-131).

Um ambiente político e social tenso e reis sem visões conduziram ao fim da monarquia e conseqüente implementação da República em 1910 (Amaral, 2014). A Primeira República foi marcada durante os primeiros anos por enormes conflitos. Mas o século XX marcou Portugal por outras razões, nomeadamente por quarenta e oito anos de Estado Novo que deixou o país sem definições estratégicas mundiais e sem voz ativa nas organizações internacionais, situação que terminou com a Revolução de Abril em 1974 (Amaral, 2014). De assinalar, como marca muito importante para a imagem de Portugal, a entrada na Comunidade Económica Europeia, em 1986 (Costa, 2012).

O séc. XX iniciou-se, como referido, como o desgaste da monarquia, uma grande indefinição política, uma economia devastada e alguns conflitos sociais, como consequência de um panorama adverso (Serrão, 1988). Estes factos levaram à criação de movimentos republicanos com o objetivo de depor o regime em vigor. Ao fim de uma década de indecisões e de um regicídio (Serrão, 1988) caiu a Monarquia e implantou-se a República, em 5 de Outubro de 1910 (Serrão, 1988). A paz social e política regressou ao país e o povo rejubilou nas ruas, perspetivando naturais condições para melhores desempenhos da economia portuguesa. Todavia, uma série de substituições de Presidentes da República, durante a Primeira Grande Guerra Mundial (Amaral, 2014) e o estalar de divergências entre diversas personalidades com responsabilidades ao nível de cargos institucionais, foram fatores fundamentais de incentivo ao aparecimento e fortalecimento de setores considerados anteriormente marginais na sociedade civil.

O desequilíbrio financeiro e o emergir de figuras que reclamaram um novo paradigma político guiaram o país, em 1926, à queda da Primeira República e implementação de um sistema diferente – surgiu o Estado Novo. Ao longo de quarenta e oito anos, entre 1926 e 1974, a política esteve nas mãos de um diminuto número de dignitários e a sociedade viveu oprimida e acomodada (Amaral, 2014).

Os principais reflexos na economia assentaram na ausência de uma estratégia eficaz de desenvolvimento em diversas áreas. Os setores primários e secundários ainda mostraram alguma atividade, destacando-se a agricultura e alguma indústria muito localizada na região norte (têxteis) e em polos concentrados na margem sul do Rio Tejo, contudo com pouca competitividade e produtividade. O país viveu essencialmente de uma balança comercial confortável e de um saudável desempenho das suas finanças (Neves, 1994).

Na publicidade, observaram-se as deficiências de um país que estava obrigado a olhar apenas para o seu interior. O *marketing* era inexistente, as marcas não arriscavam. O mercado nacional, autossuficiente, apostou no escoamento de produtos através do comércio de proximidade. No turismo, com o declínio das características estâncias termais, que no séc. XIX eram o destino dos monarcas e da alta sociedade (Pinto, 2008), verificaram-se alguns progressos, em zonas muito especializadas para o fim – como exemplo, referem-se os casos do Estoril, Figueira da Foz, Espinho e Póvoa do Varzim, onde os casinos se assumiram como casas de espetáculos. Na Europa em ruínas da

Segunda Guerra Mundial, o Estoril resistiu como último recanto de lazer e «glamour». Por lá passaram monarcas, milionários, artistas, diplomatas e espões, aumentando a sua fama. Em 1933, o regime desenhou as linhas e métodos gerais da sua política cultural: criou o Secretariado de Propaganda Nacional, chefiado por António Ferro (Formosinho, 2007). Esta política durou até ao final dos anos 40 e ficou conhecida como "política do espírito", cujos vetores principais foram: usar a cultura como meio de propaganda, onde os movimentos culturais deviam ser orientados no sentido de glorificar o regime e o seu chefe; conciliar tradições e antigos valores com o movimento modernista, articulando um ideário nacionalista entre ideias modernistas e futuristas; procurar estabelecer uma cultura nacional e popular com base nas suas raízes e nos ideais do regime.

Durante o Estado Novo foi também estabelecido o FFE (Fundo de Fomento à Exportação), tutelado pelos Ministérios das Finanças, Economia e Ultramar com o intuito de promover a imagem de Portugal – onde as Casas de Portugal desempenharam um papel fundamental e também para recolher informação de mercados (Lucena, 2015).

Com um índice de escolaridade baixo e bastante analfabetismo, das manifestações culturais acessíveis à maioria dos portugueses destacou-se o fado e algumas revistas teatrais à portuguesa. Mesmo o desporto foi um fator que o Estado não promoveu, apesar da excelente participação no Mundial de Futebol, em 1966 e das várias aproximações de clubes estrangeiros a Eusébio. A ausência de personalidades marcantes em território nacional – muitas haviam emigrado ou estavam exiladas – serviam os interesses dos dirigentes do Estado, todavia prejudicou-se a economia nacional e sua imagem no exterior. Amália Rodrigues e Eusébio foram na época vistos como os únicos portugueses de dimensão mundial, contudo, sempre controlados por entidades governativas e sem transportarem para a realidade portuguesa uma mais valia significativa das suas qualidades, em diferentes áreas.

No último quartel do século XX, as mudanças sucederam-se a um ritmo apreciável. A Revolução de Abril, o “25 de Abril”, a entrada na Comunidade Económica Europeia (CEE) e as diversas alterações globais condicionaram a situação interna portuguesa, com intervenções bastante vantajosas para Portugal.

2.1.2. Dimensão do país nos anos 70 e após o “25 de Abril”

As melhorias sociais e políticas sentiram-se após a Revolução de 25 de Abril de 1974. Aos poucos a população começou a viver com melhores condições salariais, mas não só (Cardo, 1976). A educação, a saúde e os apoios da segurança social estenderam-se aos mais desfavorecidos e passou a existir maior equidade entre as pessoas (Constituição da República Portuguesa de 1976) Os índices de mortalidade infantil diminuíram, a escolaridade aumentou, sobretudo nos níveis do pré-escolar e do secundário e a esperança média de vida aumentou.

Na economia, os resultados das reformas não se vislumbraram. Pelo contrário. O Estado português optou pela nacionalização das principais empresas, retirando poder de decisão aos criadores de riqueza (Martins, 2011). Por essa razão, Portugal não se tornou apelativo à captação de novos investimentos, o que, aliado a um sistema judicial deficiente, não trouxe grandes benefícios ao país.

A candidatura de adesão à CEE condicionou as estratégias políticas dos decisores nacionais. No dia 12 de Junho de 1985, Portugal assinou a entrada na CEE, e em 1989, os principais partidos políticos entenderam-se, de forma a modificar a Constituição da República no que ao consentimento de privatizações diz respeito. Foi talvez, a medida de maior impacto na economia que ocorre no séc. XX português, melhorando assim o nível e qualidade de vida. O país adotou também a moeda única, o Euro, em 1999 (Silva, 1997).

O investimento público cresceu de forma relevante. Criaram-se infraestruturas essenciais ao desenvolvimento económico e humano do país. A construção de estradas, escolas e hospitais encontram-se na linha da frente das obras prioritárias efetuadas. A atração de capital estrangeiro foi outra nota importante durante essa fase – destacando-se a instalação da AutoEuropa na Península de Setúbal (Godinho, 2013).

A abertura de Portugal para a economia mundial refletiu-se nas ações de crescimento das exportações e importações. A União Europeia, os fundos estruturais e de coesão e o crescimento das principais empresas exportadoras portuguesas, enquadraram-nos entre líderes mundiais em vários sectores económicos (moldes por injeção, plásticos, software especializado, cerâmica, têxteis, calçado, papel, cortiça e vinho, entre outros). Da mesma forma, as filiais portuguesas de grandes empresas multinacionais, como a Siemens Portugal, Volkswagen Autoeuropa, Quimonda Portugal, IKEA, Nestlé Portugal, Microsoft

Portugal, Unilever/Jerónimo Martins e Danone Portugal, foram classificadas entre as melhores em produtividade.

Paralelamente, começou-se a intensificar a tendência para uma aposta nos sectores do comércio e serviços. Os incentivos à proliferação de grandes superfícies, hipermercados e apoios prestados à banca são evidentes menções que deverão ser aludidas. O turismo, que no final dos anos 70 teve um significativo desenvolvimento no Algarve, sofreu um incremento, potencializando-se uma oferta de melhor e maior qualidade (Bernardo, 2013). No pós-25 de Abril a receita para o sucesso (sol, praia e jogo) para atrair os turistas nacionais e estrangeiros, expandiu-se pelo país. Os casinos chegaram à Madeira em 1976, a Espinho em 1982 e ao Algarve (Praia da Rocha, Vilamoura e Monte Gordo) nos anos 90.

A cultura, em todas as suas vertentes, sobretudo eventos e espetáculos atingiram um crescimento de excelência na década de 90 do séc. XX. O Governo empreendeu uma série de iniciativas que permitiu despertar e cativar os interesses culturais da população. Acresce ainda a esta tendência, uma maior consciencialização da importância da literacia da população portuguesa e a necessidade de despertar o sentido crítico dos portugueses.

A candidatura de Lisboa a Capital Europeia da Cultura, em 1994, promoveu uma nova dimensão cultural para o país. Lisboa pôde confirmar a valorização de mais artistas e associações culturais, novos públicos e obviamente não menos importante a reestruturação e aumento de infraestruturas culturais na capital portuguesa (Portelinha, 2012).

A oferta cultural decorrente deste evento, permitiu transformar a capital portuguesa, por um lado, num local mais apelativo do ponto de vista cultural e por outro lado, tornar a cidade visitada por imensos turistas, dada a sua natureza, as suas condições e as experiências sensoriais que proporciona. Neste sector cultural, Portugal pode afirmar ao mundo o seu inegável património literário que desde Camões, passando por Pessoa ostentamos com orgulho. Com tantos séculos de grandes escritores, José Saramago acabou por se destacar, recebendo o Prémio Nobel da Literatura em 1998. A literatura portuguesa passou então a inscrever-se na lista dos grandes vencedores de prémios. Sem dúvida, a notoriedade da cultura portuguesa afirmou o prestígio nacional e foi o trampolim para novas candidaturas, como Porto – Capital Europeia da Cultura em 2001.

De realçar, na área de eventos e espetáculos, a conquista das organizações da Expo'98 e do Euro 2004, conseguida com uma capacidade diplomática notável, que já tinha sido destacada na área política aquando da ocupação de Timor-Leste, pela Indonésia.

Assim, os portugueses conseguiram garantir os mencionados certames internacionais, destacando-se ainda pela apresentação de cadernos de encargos organizativos.

2.1.3. A realidade atual: Portugal no contexto europeu e mundial

Portugal atravessou um período difícil, entre 2008 e 2014. A longa estagnação da economia portuguesa marcou indelevelmente a vida de muitas pessoas e famílias. Os portugueses têm demonstrado espírito de sacrifício, capacidade de sofrimento e vontade de lutar contra as adversidades. Todavia, segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), os Índices de Confiança dos Consumidores e Empresários de Portugal atingiram o valor histórico mais baixo, de sempre, em Outubro de 2012 com - 47,8 pontos, tendo os valores começado a subir, ainda que num quadro que se mantinha negativo, para um máximo de - 2,4 em Julho de 2017 e voltaram a iniciar uma leve descida que se verificou mais acentuada já em Março de 2019

Contudo, convém lembrar que o período vivido não foi singular, havendo ao longo da história, quase milenar, dos portugueses diversos momentos de impasse. Mas as imagens de um Portugal amargurado pouco ajudarão à modificação do «status quo» vigente. A ação da comunicação social, e em especial dos media, assume particular interesse. A mensagem transmitida por governantes e restantes decisores torna-se fundamental para superação dos problemas. A força, a energia e a vitalidade do povo far-se-ão sentir tanto mais, quanto maior maior for a estima, o orgulho e a esperança, na relação com um horizonte saudável próspero.

Com a entrada na moeda única europeia – o Euro – o país perdeu, do ponto de vista económico, capacidade de gerir o seu destino individualmente. Todavia, ganhou o poder inerente à sua presença na União Económica e Monetária art.º 3º Tratado UE e a subsequente implementação de uma política monetária única e centralizada comum aos Estados- Membros. Esta política contribuiu para o aperfeiçoamento e para o aumento eficiência do País, porque tornou ilimitadas as barreiras à livre circulação de pessoas, bens e serviços. O que conduziu a uma redução dos custos de transação e de conversão e eliminação do risco e da imprevisibilidade cambial. A moeda única potenciou, ainda, a redução das taxas de juro de longo prazo, sobretudo nos Estados- Membros com moedas menos estáveis, criando as condições de estabilidade e de confiança para o investimento e

para o crescimento económico e para a melhoria da produtividade e da competitividade (Silva, 1999).

Numa primeira análise, os portugueses tornaram-se mais competitivos no exterior, aproveitando o facto de o Euro ser uma moeda forte, neste caso superior, em termos de valor concreto ao Dólar, fruto da eficiência comprovada da moeda única e da já referida gestão centralizada e supranacional da política monetária, que veio permitir a dispensa de cada Estado-Membro possuir reservas de divisas de outros Estados e de reforçar o peso da moeda europeia nos mercados internacionais. O Euro, ao afirmar-se como moeda de reserva mundial e como moeda de transação nos países que o adotaram, disputou os mercados com o dólar EUA e transferiu-se o risco associado ao câmbio para o exterior.

Em Junho de 1988 o Conselho Europeu reunido em Hannover considerou que o objetivo principal estabelecido pelo Acto Único – o mercado interno – “chegou a um ponto de irreversibilidade” (Boletim CE6-1998: 166, Parlamento Europeu, 1988), e acrescentou que os estudos efetuados para a avaliação das suas vantagens “confirmam que a sua concretização dotará a Comunidade de um potencial considerável no que diz respeito ao crescimento e ao aumento do emprego” (Boletim CE 6-1988: 171, Parlamento Europeu, 1988).

Sem dúvida que estes fatores poderiam ter contribuído para um aumento da qualidade de vida dos portugueses e para construção de uma economia consolidada, através de finanças sólidas e saudáveis. Porém, os factos vieram desmentir as pretensões. O Estado não conseguiu capitalizar a situação.

Para concluir, a nossa história apresenta episódios que nos marcaram e que acabaram, também, por condicionar outros povos e países. Para além da especificidade de cada conjuntura, Portugal, país de média dimensão, terá sempre vivido a experiência de cada momento da sua história como desafio de afirmação. Com efeito, podemos destacar a existência em Portugal de uma dialética constante ente projeto político e as limitações impostas pelas debilidades decorrentes da sua situação periférica, da sua dimensão demográfica, da escassez de capitais e da atração dos grandes espaços políticos organizados.

A influência de Portugal no mundo está muito bem descrita no livro de Martin Page (2007), “The first global village: How Portugal changed the world”. Enquanto país, será certamente muito difícil replicar aquilo que Portugal fez ao longo dos séculos,

influenciando vários países e civilizações nos quatro cantos do mundo. No entanto, a nossa história, tal como visto anteriormente, deverá servir de alavanca para projetar Portugal rumo a um futuro valorizado tanto dentro como além-fronteiras. A marca Portugal deverá ser assim um dos instrumentos mais importantes na construção dessa valorização

2.2. Enquadramento socioeconómico e financeiro de Portugal

Portugal viveu tempos de crise, a partir de 2009, tendo no início de 2015 mostrado sinais de recuperação. Contudo, a pandemia da COVID-19 colocou não só Portugal, mas o mundo inteiro, numa crise sem precedentes. Hoje, vive-se uma fase de indefinições a nível social, político e económico. Porém, tal como os restantes países Portugal necessita de construir um desígnio nacional sólido, que mobilize a sociedade.

Posto isto, é preciso alargar o debate captando pessoas válidas, com ideias novas e qualificadas, por forma a contribuir para a criação de um Portugal sustentável. Para isso, poderemos criar alternativas consistentes e sólidas que permitam ao país desafiar o futuro com confiança e criar estratégias para ultrapassar completamente a crise, colmatando o endividamento e recuperando as finanças públicas portuguesas. Ao mesmo tempo, deverá preparar-se o país para minimizar o risco de voltar a cair numa situação semelhante. É assim, necessário criar uma identidade própria que faça de Portugal um país viável, mas mais do que isso, visível e apelativo.

Olhando para os últimos 50 anos da economia portuguesa, depois da integração de Portugal na então Comunidade Económica Europeia (CEE), o país sofreu uma enorme transformação. Os fundos da CEE começaram a entrar e o país renascido em 1974, teve de se adaptar aos critérios europeus, para assim receber os apoios da União Europeia. Portugal enfrentou um ciclo de privatizações, adaptando-se aos parâmetros modernos e democráticos dos países mais avançados e desenvolvidos da Europa Central.

Os fundos europeus que chegaram a partir de 1986, não foram, no entanto, utilizados muitas vezes da melhor forma. Não houve a exigência necessária em comprovar que estes eram bem aplicados, nem a maneira como os mesmos poderiam ter sido utilizados e ajustados ao desenvolvimento da economia e da construção de uma ideia global que se pretendia e que o país desejava.

Vejamos, a extinção de empresas agrícolas, piscatórias (setor primário), assim como as pequenas empresas associadas ao calçado, vestuário e conservas contribuíram

para o afundamento do sector produtivo nacional. “Os números do ramo da agricultura entre 1989 e 2009 mostram uma queda de 50% no número de explorações agrícolas e de 9% na superfície agrícola utilizada. A capacidade da frota pesqueira caiu para metade nestes 25 anos” (Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2013: 111-112).

Enquanto isto, foram desenvolvidas empresas associadas à construção, serviços, bancos e grandes superfícies comerciais. Desta forma, o país ficou dependente dos subsídios europeus, dos bens essenciais que vinham de outros países da CEE. Bens como, leite, fruta, carne ou peixe passaram a ser importados, causando problemas à balança comercial portuguesa, deixando o país com falta de competitividade, pouca produtividade e recessão económica a médio/longo prazo.

Investiu-se na política do cimento, a título de exemplo, massificação de autoestradas, pontes, estádios para o Euro 2004 e Expo 1998. Esta zona da Expo em Lisboa beneficiou de alguns desses instrumentos financeiros, tornando-a numa área moderna e nobre da capital portuguesa.

A moeda única entrou no mercado em 2000 e Portugal limitou-se a cumprir os pressupostos orçamentais, apesar de ter uma base débil, que permitia antecipar o destino do país, sobretudo porque era conhecida a incapacidade de lidar com as regras de uma disciplina financeira inexistente no país até então (Ferreira,2014).

Em 2007 havia indícios de que o “boom artificial” estava a reverter, pois verificou-se ao nível microeconómico uma expansão do crédito e não de uma poupança efetiva. Os preços de produção, os salários e as mercadorias subiram, bem como as taxas de juro, devido à pressão inflacionista que levou muitos bancos a reduzirem a sua expansão. Em resultado de tudo isto, os preços de bens de consumo começaram a aumentar e muitos dos investimentos começaram a tornar-se inviáveis, por não haver lugar a poupança e/ou lucro que o justificasse, o que veio a culminar com o colapso do banco de investimento Lehman Brothers e que provocou uma agitação significativa em toda a economia mundial (Bagus, 2012).

No ano seguinte, 2008, assistimos, assim, à crise financeira nos Estados Unidos da América. Consequência: importantes quedas na banca, aumento das dívidas soberanas, inflacionamento do preço do petróleo e arrastamento no sentido de uma enorme recessão, de alguns países da União Europeia (UE). Com o contágio, a Europa acaba por entrar também em crise. As economias mais débeis ressentem-se e sentem-se ameaçadas. Da

Grécia ao Chipre, passando por Irlanda e Portugal, mas também pela Espanha e Itália em dificuldades, a crise afeta a Europa, transpondo as fronteiras da União Europeia e chegando à Islândia.

Segundo Bagus (2012), a crise em Portugal, à semelhança da verificada noutros países europeus como a Irlanda, a Grécia, a Espanha e Itália, resultou diretamente da expansão de crédito do sistema bancário europeu que levou a uma redução substancial das taxas de juro. Para além disto, acrescenta-se uma redução das expectativas devido à inflação e os prémios de risco que levaram à criação de um “boom artificial” e consequentemente à origem de uma bolha especulativa em todos os segmentos.

A partir do final de 2009, em virtude, desse crescente aumento dos níveis de endividamento do governo e entidades privadas em alguns estados europeus, os investidores ficaram apreensivos com o escalonamento de crise de dívida pública, fenómeno que em Portugal não foi diferente. As dívidas privadas decorrentes da bolha de especulação imobiliária, foram transferidas para a dívida pública como resultado dos resgates do sistema bancário e das respostas governamentais à desaceleração das economias no período pós-bolha.

Em 2010, o desemprego aumentava, a despesa com a segurança social e subsídios de desemprego também, mas os impostos taxados à indústria, que geravam uma receita ao Estado significativa durante o “boom artificial”, foram reduzidos – o que se refletiu na queda dos Mercados e na necessidade de intervenção dos governos para tentar travar a crise. Contudo, os Governos não seguiram a melhor estratégia, tendo adotado uma intervenção que levou ao aumento da despesa em vários setores, apoiando diretamente os bancos com a nacionalização e compra da dívida e de ativos, gerando mais dívida (Bagus, 2012).

Na verdade, verificou-se uma tentativa de recuperar o Euro, com a injeção da moeda em alguns países o que acabou por financiar o consumo excessivo e o mau financiamento, fazendo crescer Estado-providência insustentáveis (Bagus, 2012).

Tendo-se verificado, assim, que um dos principais alvos “players” da crise foram os bancos, nacionalizados, com evidentes prejuízos para os contribuintes, que ainda hoje sofrem as consequências dessa medida e da posterior reprivatização desses mesmos bancos.

Ora, em Junho de 2010, O Banco Central Europeu (BCE) reconheceu que o sistema bancário da Europa estava à beira do colapso e que vários governos europeus se encontravam em situação iminente de incumprimento.

O Governo português, para tentar estancar o descalabro financeiro, recorreu, em 2011, à implementação de um programa de ajustamento financeiro com o pedido de ajuda ao Fundo Monetário Internacional (FMI), que se revelou ineficiente, uma vez que com o tremendo corte da despesa da pública, a dívida do país continuou a crescer (Bagus, 2012).

Por que razão cresceu a dívida apesar de todos os esforços realizados? Um estudo feito pela Fundação Manuel dos Santos realizado em 2013, indica que Portugal recebeu entre 1986 e 2011, de Bruxelas, apoios no valor de 80,9 mil milhões de euros repartidos pelas mais variadas áreas, de onde se destacam a construção de acessos de comunicação e transportes, ensino e saúde. Por dia, correspondem a 9 milhões de euros de fundos estruturais durante os primeiros 25 anos da integração europeia de Portugal (Fundação Manuel dos Santos, 2013). Entre as principais conclusões deste estudo, sobre o investimento destes fundos, destacam-se segundo a Fundação Manuel dos Santos: i) a orientação dos fundos foi muito direcionada para as condições potenciais do que para os resultados efetivos, não conseguindo o equilíbrio desejável na promoção da coesão e da competitividade; ii) a orientação dos fundos foi direcionada para satisfazer as procuras já existentes dos destinatários e não para potenciar a melhoria organizacional e competitiva dos agentes económicos e institucionais; iii) a execução dos fundos fez-se numa lógica muito fragmentária de milhares de projetos, gerando, muitas vezes, repetição, desperdício e insuficiente massa crítica; iv) a operacionalização dos fundos fez-se, muitas vezes, não como suporte a políticas nacionais e de desenvolvimento regional previamente estabelecidas, mas como substituição dessas mesmas políticas que, desse modo, ficaram reduzidas à mera execução dos fundos; v) a operacionalização dos fundos privilegiou claramente a lógica do projeto individual em detrimento da lógica da colaboração em atividades partilhadas e em projetos coletivos que envolvessem empresas, administrações públicas e entidades de suporte à eficiência e à competitividade e vi) a orientação dos fundos, apesar das limitações impostas pela sua própria natureza, privilegiou excessivamente a expansão das infraestruturas e do capital fixo e, não articulou, tão intensivamente quanto necessário, essas intervenções com as ações de qualificação dos

recursos humanos e das capacidades de gestão. Destas conclusões, pode afirmar-se que a economia portuguesa encontrava-se debilitada para fazer frente à crise.

Também, as receitas fiscais, durante o período de crise estiveram em perda, devido à falta de resposta dos consumidores com a contração das suas despesas e por falta de poder de compra. Os impostos relacionados com o consumo regular retraíram gradualmente, entrando menos dinheiro nos cofres estatais.

Além da retração dos salários, verificou-se uma crescente taxa de desemprego, contribuindo os dois fatores para a falta de consumo e conseqüente decréscimo da contribuição dos impostos. O desemprego registado penalizou bastante os jovens e os mais qualificados (Gráfico 1).

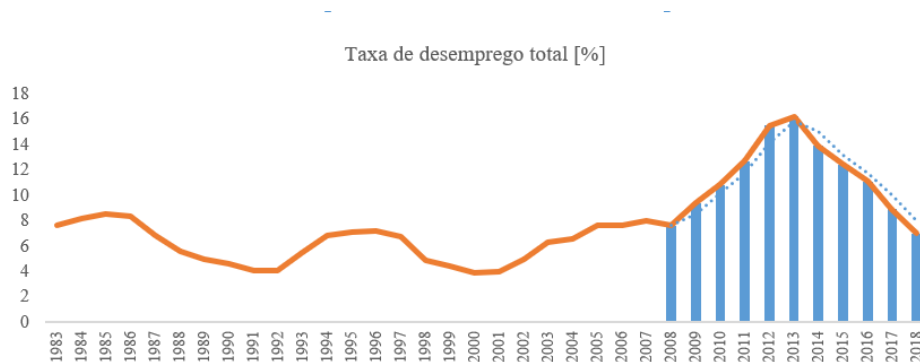


Gráfico 1: Taxa de Desemprego em Portugal.

Fonte: PORDATA 11-04-2019

Até 2013 a banca não promoveu incentivos à criação de novas empresas, nem ao desenvolvimento das existentes. O sector empresarial, especialmente as pequenas e medias empresas (PME's), encontrou menos apoio por falta de financiamento.

Neste enquadramento, o Estado não diminuiu os impostos das empresas, desincentivando o tecido empresarial a permanecer, ou estabelecer-se em Portugal. O interesse de novos investimentos, após 2013, atenuou os efeitos da austeridade, com criação de empregos e aumentos das receitas. Em 2014 deu-se por concluído o programa de assistência financeira em Portugal, tendo-se verificado já em 2015 um crescimento do país ao mesmo ritmo dos restantes países da UE. Na sequência da crise financeira internacional e da crise das dívidas soberanas, o ritmo de recuperação na área do euro foi relativamente lento e gradual, tendo vindo a melhorar consecutivamente em 2018, conforme se pode verificar no gráfico da figura anterior.

A balança comercial mostrou-se desfavorável durante alguns anos, embora com uma melhoria nos primeiros 3 anos após a entrada em vigor da moeda única (com uma percentagem de importações incontrolável e com um número não quantificável de divisas a saírem para países estrangeiros, valores que só foram revertidos com um crescimento notável a partir de 2010, embora as exportações só suplantarem as importações em 2012 e desde então a balança comercial tem-se mantido positiva. (Gráfico 2).

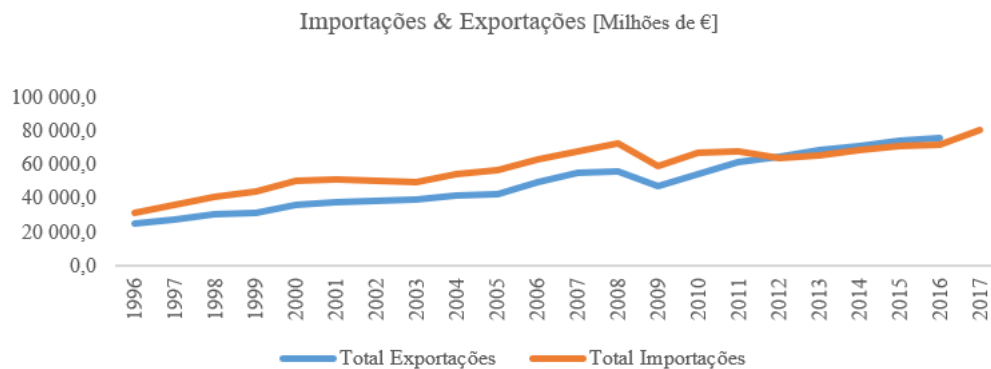


Gráfico 2: Balança Comercial em Portugal entre 1996 e 2017

Fonte: PORDATA, 13-02-2019

A reversão da situação deveu-se sobretudo à associação de ideias, inovação, organização, comunicação e imagem que têm vindo a contribuir para um aumento das exportações sobretudo ao nível dos serviços, já que, no que respeita aos bens, 2017 fechou com o maior défice comercial desde 2013 (Gráfico 2).

2.2.1. Principais alterações pós-crise

Se considerarmos os dados relativos a 2018, e quase dez anos após a crise de 2009, pode verificar-se que o Produto Interno Bruto (PIB) tem vindo a recuperar depois da crise, tendo-se verificado um aumento de cerca de 11% entre 2012 e 2018.

De acordo com o estudo do Banco de Portugal houve, transformações estruturais efetivas na economia portuguesa, sendo uma das principais alterações, o peso do comércio internacional de bens e serviços, estimando-se que em 2020 as exportações estejam 67% acima do nível registado em 2008 (Gráfico 3).

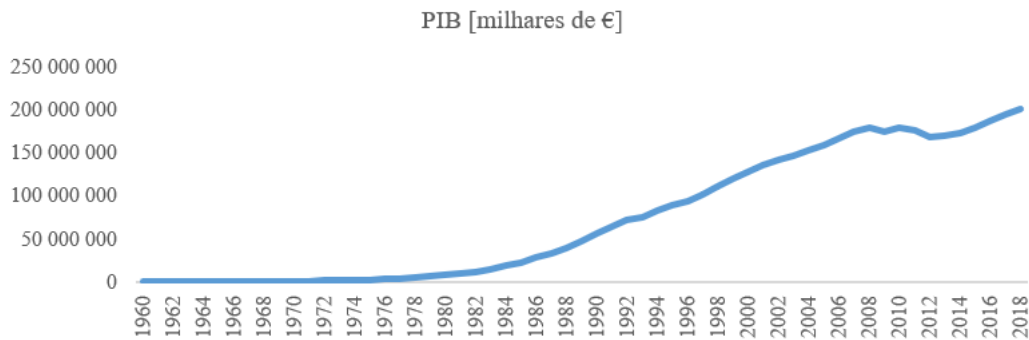


Gráfico 3: PIB Português.

Fonte: PORDATA 23-04-2019

No segmento de viagens e turismo, que em muito têm contribuído para o ânimo económico e financeiro do país, e que se tem revelado bastante expressivo, verificou-se um acréscimo significativo na Balança de Viagens e Turismo, que desde 2010 tem vindo a crescer a uma taxa média de 12%, tendo-se verificado o seu máximo em 2017 com uma taxa de 23% face ao ano anterior e que representa um acréscimo de 180% face a 2009 (Gráfico 4)

Em 2018, de acordo com os dados do INE refletidos no site oficial de Turismo de Portugal¹, foram atingidos números recorde em Portugal, com especial destaque para:

- Aumento de emprego no turismo (328,5 mil empregos em 2018), com relevância de cerca de 7% na economia nacional;
- Ritmo de crescimento das receitas turísticas (+9,6%) e dos proveitos globais (+7,3%) mais acelerados que o aumento de hóspedes (+3,8%) em 2018.
- Diversificação de mercados: crescimentos expressivos em 2018, do mercado americano (+21,9% hóspedes) e brasileiro (+12,4% hóspedes).
- Crescimento mais acelerado do mercado interno em 2018 (+5 % hóspedes nacionais) em relação ao mercado externo (+3% hóspedes estrangeiros).
- Reconhecimento internacional com a atribuição de diversos prémios.

Esse acréscimo de turismo, tem permitido ao País alguma recuperação financeira, e faz demonstração da capacidade deste segmento para gerar mais receita, diminuir o desemprego e aumentar a atividade ao longo do ano e do território português².

¹ Website do Turismo de Portugal. Disponível em http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx, consultado a 23-04-2019

² Ver website do Turismo de Portugal. Disponível em www.turismodeportugal.pt

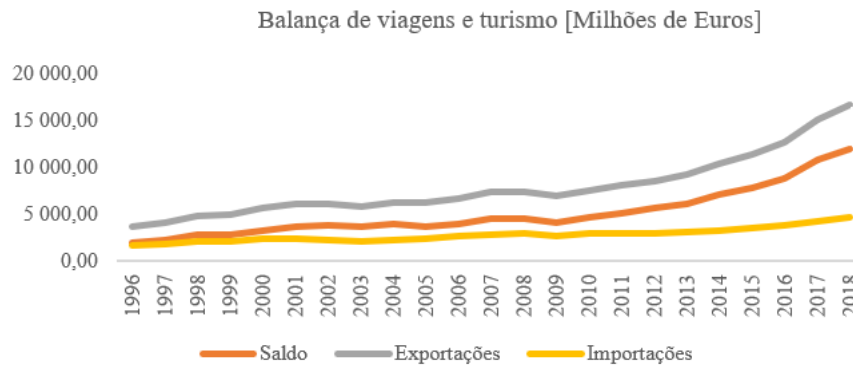


Gráfico 4: Balança de Viagens e Turismo

Fonte: PORDATA 23-04-2019

Contudo não é este acréscimo o resultado puramente de investimentos e estratégias na área, pese embora exista uma estratégia para o turismo no âmbito do Programa Portugal 2020 e 2030, mas o crescimento do turismo é fruto também de crises políticas e sociais em destinos turísticos que eram amplamente procurados e que se viram substituídos por Portugal e por outros países, pelas características climáticas, geográficas e em grande parte pelas questões relativas à segurança.

De acordo com a IPK International (2018), a escolha dos destinos está cada vez mais sujeita à perceção que as pessoas têm de terror e de segurança. Sendo essa afirmação corroborada com os dados de 2017 do World Travel Monitor³ onde se verifica que as escolhas dos turistas dos principais mercados emissores são influenciadas pelo sentimento de insegurança, refletindo-se na escolha de destinos como Islândia, Países Baixos, Bulgária, Espanha, Portugal e Croácia. De acordo com o estudo do BCE, o investimento empresarial, só recuperaria o nível pré-crise no final de 2019.

Mesmo assim, em 2020, o investimento total da economia portuguesa está ainda 10% abaixo do valor registado em 2008, pela simples razão de o Banco de Portugal dizer que esta evolução reflete uma "diminuição do investimento público e do investimento residencial", tal como se comprova nas estatísticas do Gráfico 5 (Boletim Económico de Junho de 2018).

³ Ver Website ITB Berlin News. Disponível em <https://itb-berlin-news.com/2018/03/08/ipk-world-travel-monitor-2017-statistics-revealed/> consultado a 23-04-2019

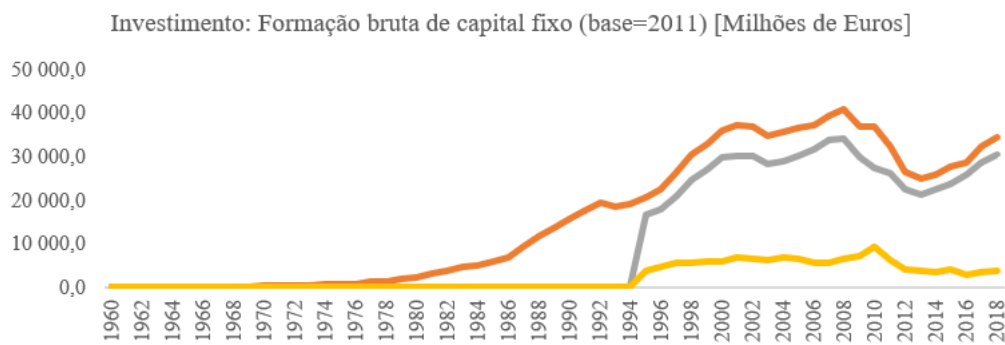


Gráfico 5: Investimento: Formação bruta de capital fixo (base=2011).

Fonte PORDATA, 23-04-2019

Outros fatores relevantes que merecem ser mencionados neste subponto são o fator trabalho (emprego per capita) que foi um dos principais contributos para a recuperação pós-2013; o fator capital humano que teve um contributo muito diminuto, mas relevante; o fator produtividade que deu um contributo negativo nos últimos anos, mas que de acordo com as previsões do Banco de Portugal as tendências eram para a inversão desta tendência em Portugal até 2020.

Apesar de todas as melhorias pós-crise, a mesma questão intrínseca ainda se mantém. Será que Portugal tem vindo a estruturar os ganhos e a desenvolver estratégias sustentadas para que a recuperação financeira do país seja sustentável e não fique à mercê dos critérios das vantagens e das desvantagens relacionadas com fatores externos? Consideramos que a forma como Portugal lidar com situação atual de pandemia da COVID-19, irá com certeza responder a algumas destas questões.

É ainda relevante referir que os últimos dois séculos, as batalhas internas, como as lutas liberais, a queda da Monarquia, as disputas na Primeira República e o Estado de Novo contribuíram para o êxodo de muitos portugueses determinados na procura de uma vida melhor. E mesmo a confiança que se instalou em alguns períodos destes últimos quarenta anos tem vindo a perder força, quer pelas opções políticas portuguesas, quer pelas constantes derivações nas conduções dessas políticas.

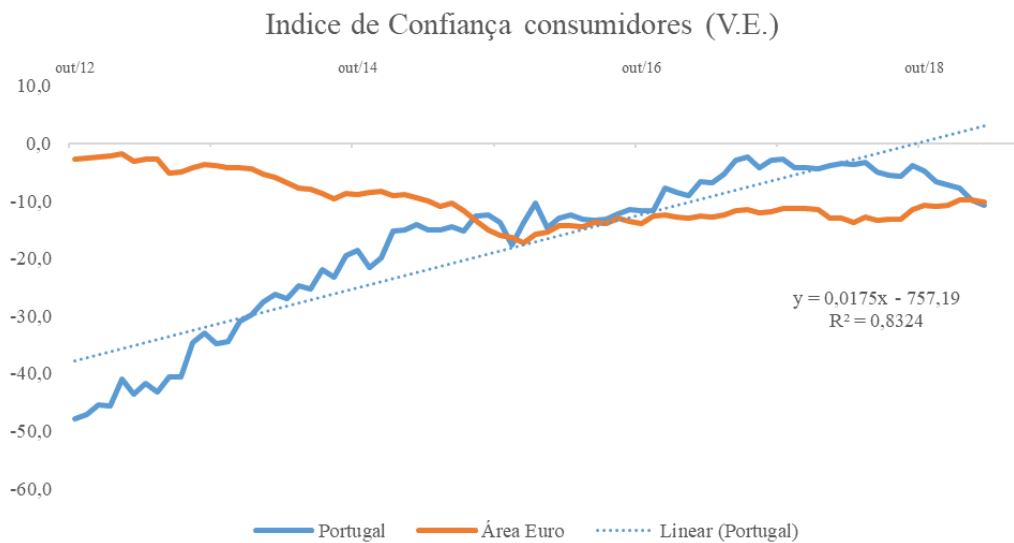


Gráfico 6: Indicador de confiança dos consumidores portugueses

Fonte: INE 01/04/2019

De acordo com os dados do INE (Gráfico 6), verificou-se que o índice de confiança dos consumidores entre 2000 e 2018 atingiu o mínimo histórico em 2012, em plena crise, mas cujo crescimento acentuou a partir de 2013 com uma taxa de crescimento média de 1,75%, pese embora se veja um decréscimo desse indicador a partir de Outubro de 2018.

De acordo com o Instituto Nacional de estatística INE⁴, o ano de 2020 começou com indicadores de confiança mais ou menos estáveis, até que a COVID-19 alterou o panorama o indicador de confiança tem demonstrado flutuações enormes. Em Abril o indicador de confiança dos consumidores desceu a pique, começando a verificar-se uma recuperação lenta nos meses seguintes até Agosto. Porém, em Setembro de 2020, volta a verificar-se uma diminuição da confiança dos consumidores, provavelmente relacionada com o aumento de casos de COVID-19 em todo o Mundo e em Portugal.

É nesse enquadramento que se considera relevante a construção da marca Portugal nos moldes que apresentaremos nos pontos seguintes.

⁴ INE (2020). Disponível em

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESpagemnumber=1&DESTAQUESTema=55579&xlang=pt, consultado a 08-10-2020.

2.3. Enquadramento da Marca Portugal

Os consumidores constroem, uma ligação emocional com as marcas, pelo que passa a ser cada vez mais importante a inspiração dos profissionais de *marketing* para criar, manter, proteger e melhorar as marcas dos produtos e serviços. O *marketing* é a ferramenta que servirá de alavancagem à criação de valor da marca, mostrar e convencer os consumidores das qualidades de um produto ou serviço. Mas tem que se ter bastante sensibilidade na implementação dessa estratégia. Esta pode fazer bastante sentido no papel, mas depois não funcionar na prática, como referem Kotler e Gertner (2002) tudo está dependente dos seus destinatários.

O atributo essencial do país e o posicionamento da marca são fundamentais para o desenho da marca. Na verdade, um produto ou serviço pode ter vários atributos e serem mais ou menos valorizados pelo consumidor. De destacar que uma das missões mais importante da investigação em *marketing* é saber quais são os atributos do país e aqueles que o consumidor valoriza (Almeida e Estender, 2017).

Segundo Coelho (2007), a gestão da marca Portugal não tem sido bem feita e os caminhos escolhidos são errados para a resolução do problema. Um dos problemas que mais afeta a marca está relacionado com o desconhecimento dos nossos melhores produtos e da excelência de personalidades. De acordo com o autor, o nosso país necessita de combinar a sua História, Cultura, Desporto, Ciência, Geografia, Poesia, Economia (National Equities) com os produtos e serviços das suas empresas e iniciativas privadas (Private Equities). A coordenação destas energias poderia levar – novamente - Portugal mais longe.

É assim importante que a marca de um país alinhe a estratégia de marca com a estratégia do país e que transmita segurança e confiança.

2.3.1. A promoção de Portugal enquanto marca

A história das iniciativas políticas com o objetivo de trabalhar a imagem de Portugal tem mais de 800 anos (Coelho, 2007), não é exclusiva deste século. Centrando-nos apenas o período pós 25 de Abril de 1974, que levou a abertura do país ao mundo. A criação do Instituto para o Comércio Externo Português (ICEP), em 1982, foi uma das grandes iniciativas neste domínio. Em 1992, o ICEP ficou responsável com as funções do

Instituto de Promoção Turística (extinto nesse ano) e passa a designar-se Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal, mantendo a mesma sigla.

No ano de 1992, quando Lisboa se preparava para ser a Capital da Cultura, criou-se uma identidade – e logomarca – centrado num desenho de José Guimarães associado à expressão «*Portugal, when the Atlantic meets Europe*», e que foi trabalhada pela consultora Wolff Olins.

Em 2003, o Campeonato da Europa de Futebol, foi uma oportunidade para promover o turismo externamente. Para tal o ICEP trabalhou o turismo em conjunto com as Agências Regionais de Promoção Turística, nascendo, em 2004, um órgão consultivo dentro do ICEP, o Conselho das Marcas Portuguesas, onde um grupo de personalidades estudou a promoção das marcas portuguesas pelo acesso a feiras internacionais.

A fusão do ICEP com o IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação criado em 1975 com o objetivo de ajudar as micro, pequenas e médias empresas) deu-se em 2005. Nesse ano, a Future Brand desenvolveu a iniciativa «Portugal Marca», que pretendia ser transversal e eliminar a diferenciação de símbolos consoante os sectores, por outra palavras uniformizar a imagem. Este projeto teve por objetivo criar uma marca de nacionalidade, recorrendo, por vezes, ao apoio do Agência para o Investimento e Comercio Externo Português (AICEP). Um ano depois, o ICEP promoveu o Clube das Marcas Portuguesas que junta cerca de 70 empresas nacionais.

Em 2006, Paulo Nunes de Almeida, vice-presidente da AEP (Associação Empresarial de Portugal), cria o projeto «Compro o que é Nosso». Um selo que pretendia mudar consciências e também para dar garantias de origem ao consumidor. Neste sentido, a garantia de produção nacional é atestada pelo selo «Compro o que é Nosso», com um «P» que diz «*made in Portugal*» (Quadro 2). Este projeto tinha como objetivos, contribuir para criar emprego, aumentar a riqueza nacional e, ainda, consolidar o tecido empresarial português e dar oportunidade às nossas empresas de se internacionalizarem e de competirem globalmente.

No ano de 2007 assistiu-se à fusão do ICEP e da Agência Portuguesa de Investimento (API) sobe o nome AICEP - Agência para o Investimento e Comercio Externo Português –, com o intuito de juntar sob a mesma tutela o comércio externo e o investimento estrangeiro, que em conjunto com o turismo dão razão de existência à marca Portugal. Pelos organismos envolvidos, as iniciativas de uma marca territorial exibiram

três vetores na sua projeção: a atração de investimento estrangeiro, a atração de turistas e o crescimento das exportações dos produtos nacionais. Nesse mesmo ano, surgiu um projeto marca regional “*Allgarve*”, com o objetivo de captar visibilidade internacional na área do turismo (Quadro 2).

De 2012 aos dias de hoje, tem-se investido no Projeto “Portugal sou eu”, que se direciona para o consumo interno (Quadro 2).

Hoje, a gestão da imagem de Portugal é gerida por duas agências do Ministério da Economia e da Inovação Portugal: o AICEP (que inclui o Instituto das Empresas do Mercado Externo (ICEP)) é responsável por fomentar as exportações e acompanhar o crescimento internacional das empresas portuguesas, bem como atrair e acompanhar; a Agência Portuguesa de Investimento (API) é responsável por captar e acompanhar o investimento de grande escala. Igualmente importante é a Autoridade de Turismo de Portugal (ITP), que é responsável pela promoção de Portugal como destino turístico e pela supervisão do investimento no sector turístico de menor dimensão.

Existem outras entidades que, embora tenham uma ação internacional de menor escala, contribuem também para a divulgação da imagem de Portugal: os Ministérios da Cultura e o dos Negócios Estrangeiros (que tutela o Instituto Camões), a Secretaria de Estado do Desporto e da Juventude, o Ministério da Ciência e a Associação Empresarial de Portugal.

No entanto, esta lista não se limita aos agentes institucionais. De forma consciente ou não, tudo contribui para a imagem do país. O desempenho político do governo, o desempenho das empresas a nível internacional, as notícias nos media internacionais sobre o país e o comportamento dos seus habitantes anónimos ou mais mediáticos, são todos elementos com igual ou de ainda maior importância na gestão de uma marca país.

Quadro 2: Breve visão sobre marcas portuguesas existentes

LOGO/EMPRESA	ANO	RESPONSABILIDADE	OBJETIVOS	VALORES
	2006		Objetivo: promover turismo interno, reforçar a sustentabilidade do turismo de turismo e melhorar a qualidade e diversificação dos produtos turísticos.	200 mil comissões - 1,2 milhões euros
"Vai para lá de lá"	2006/07	Turismo Portugal Touring & Railtour	Impulso nas campanhas turísticas nacionais, reforçando o sol e a mar	Não disponíveis
"De viagem"	2005 - Agência de publicidade de marca Portugal Turismo		Criação de uma campanha mais próxima do Portugal, Portugal, Portugal	Não disponíveis
	2006 - Associação Empresarial de Portugal (AEP)	LEA e P&D	Objetivo: promover desenvolvimento - desenvolver e promover de produtos, engajando os recursos humanos portugueses para empresas produtivas e contribuindo para a economia do país.	Criação de um espaço de diálogo de 1,6 milhões de euros.
	2007 "Allgarve"	Algarve	Objetivo: modernizar, associar a imagem do Algarve a um espaço mais sofisticado e elitista	2007 - 3 milhões para promoção 2008 - 4 milhões para 2009/2010/2011 - valores não disponíveis
	2007 - lançamento da campanha internacional intitulada: "Portugal Beyond What's Over"	Mapa Verde / Turismo de Portugal - Pedro Moreira MICO - Büro RSCG Lissabon	Objetivo: dar visibilidade Portugal a nível internacional, promover o país nos meios, promover o turismo e internacionalizar os destinos turísticos. Promover uma imagem do país com qualidade turística, tecnológica, inovadora e empresarial.	Agência - 3 milhões de euros 2007 - Campanha Internacional 4,6 milhões euros
	2003 Dezembro 2004 - 1079 primeira candidatura 2005 - adição 21 lojas de Marca e 100 de País	Associação Empresarial de Portugal (AEP) Associação Industrial Portuguesa Classe de Comércio e Indústria (AIC-CCI) Conselho de Administração de Portugal (CAAP) ICP&I - Agência para a Competitividade e Inovação	Objetivo: promover turismo e consumo interno, promover o produto nacional, incentivar e concretizar de eventos nacionais e comemorações com mais engajamento	Financiado pelo programa Compete 2005 - custo de 3,9 milhões de euros

Numa entrevista em 2006, Carlos Coelho (fundador da Ivity Brand Corp, e uma das grandes referências portuguesas no área da construção/gestão de marcas, tendo desenvolvido vários estudos sobre tendências e modelos teóricos de marcas entre eles «Portugal Genial») afirma que o trabalho que tem sido realizado em torno da marca Portugal é um trabalho amador, realizado por políticos e não pelas pessoas mais competentes.

Por um lado, Coelho (2007), defende que criação de marcas não deve ser da competência de um executivo governamental, sustentando o seu argumento na volatilidade temporal dos governos que multiplicam, extinguem ou fundem instituições, o que tem resultado na inevitável perda de massa crítica. Estes processos não ajudam à criação de uma mensagem concertada ou de uma estratégia clara para aquilo que deve ser a promoção do país dentro e além-fronteiras. Os casos de sucesso não estão a ser devidamente avançados para o futuro e os erros cometidos já foram esquecidos, havendo uma elevada probabilidade de serem cometidos novamente.

Por outro lado, Coelho (2007) considera que um país com tantos anos de história, com uma marca de país com quase nove séculos agrega, já, uma soma de valores profundos e um sistema de códigos simbólicos e cromáticos que deve ser preservado e inovado.

A promoção de uma imagem comercial nacional tem vindo a perspetivar-se, pelas autoridades nacionais, como um dos caminhos privilegiados de afirmação económica internacional. Continua por se afirmar a imagem que temos dos portugueses e do país. A esse respeito num artigo de opinião Almeida comenta:

“Há certos países que imediatamente me evocam certos atributos. Quando penso em Itália, penso em design; quando penso em França, penso em sofisticação; quando penso na Suíça, penso em precisão; quando penso na Alemanha, penso em robustez; quando penso no Reino Unido, penso em tradição; quando penso em Espanha, penso em Fiesta; quando penso no Peru, penso em espiritualidade; quando penso em Portugal, ocorrem-me muitas coisas, uma vez que vivo imerso na nossa cultura, sendo, por isso, difícil escolher o que melhor nos define. No entanto, quando falo com pessoas de fora, aquilo que, maioritariamente, me referem é o desenrascanço “(Marketeer, 2012).

Porque é que não se traduz uma expressão tão negativa como o “desenrascanço” por engenho, astúcia, perspicácia, sagacidade, talento? Na realidade, o que é a marca Portugal? As conquistas de outrora? Camões? O clima temperado? O apelo Atlântico e a dedicação à costa marítima? Mourinho? A velocidade e drible de Cristiano Ronaldo? Uma associação de ideias em que o cérebro de cada cidadão identifica logo Portugal? Uma série de símbolos não quantificáveis?

É necessário, com organização e método, definir uma estratégia nacional orientada para o sucesso do país. Construir uma imagem de marca Portugal, não é suficiente, é necessário promovê-la, dar-lhe incentivos válidos, dotá-la de meios para que essa imagem possa sobreviver forte.

É necessário estabelecer um fio condutor, que seja capaz de nos contar uma história sobre o nosso Portugal, com o qual os portugueses se identifiquem. Uma história capaz de gerar o sentimento de pertença, onde os portugueses se revejam e que seja capaz de refletir o nosso ADN, a nossa história. O facto de existirem vários organismos a gerirem a marca, gera por si só dificuldades de alinhamentos, estratégias e visão.

Todas abordagens (Quadro 2) são relevantes, contudo, consubstanciam-se em projetos isolados que não integram os aspetos positivos de cada uma delas numa só estratégia. Por outras palavras, é necessário reorganizar o que se fez até hoje, e, criar um conceito único, agregador e com continuidade.

Capítulo 3 | Metodologia Empírica

3.1. Objetivos da investigação

O principal objetivo do estudo empírico desenvolvido na presente dissertação foi compreender quais as perceções dos portugueses sobre Portugal e sobre a marca Portugal.

- Caracterizar a perceção dos portugueses sobre Portugal, pontos fortes e pontos fracos.
- Compreender qual a perceção dos portugueses sobre a marca Portugal.

3.2. Opções metodológicas

3.2.1. Desenho da investigação

A investigação desenvolvida utiliza o método qualitativo e um plano de investigação (Gráfico 7). Num primeiro momento, pesquisou-se a literatura sobre o tema, que resultou no enquadramento da presente dissertação, num segundo momento elaborou-se um instrumento, o qual foi aplicado *Online*, num terceiro momento e num quarto momento procedeu-se à sua análise, finalmente, numa última fase, após a recolha de dados procedeu-se à sua análise. Os resultados recolhidos serviram para o levantamento de ideias para desenvolver no Projeto que é o objetivo último da presente dissertação.

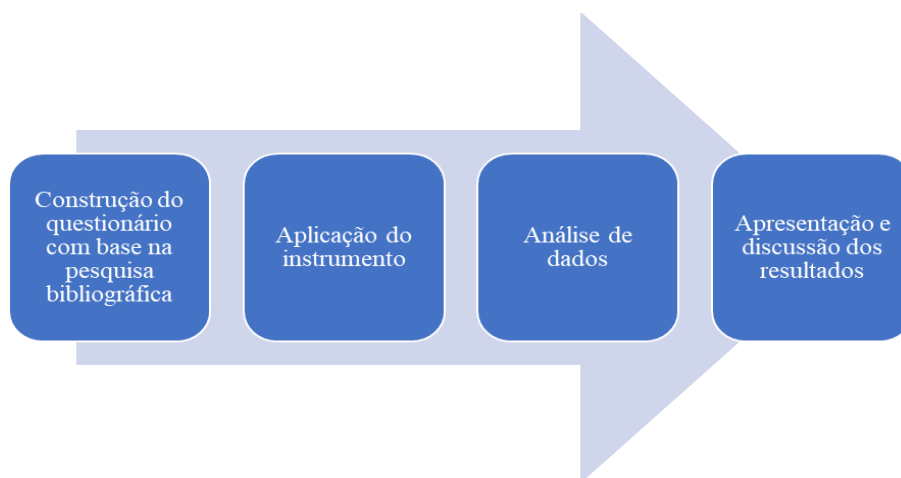


Gráfico 7: Esquema do desenho da investigação

3.2.2. Instrumento

Elaborou-se em formato digital um inquérito por questionário composto por 15 perguntas abertas (Apêndice A), o qual se intitulou de “Construção da marca Portugal”.

3.2.3. . Procedimento de recolha de dados

O questionário foi disponibilizado através da plataforma de questionários Survio e pode ser consultado no seguinte endereço: <https://www.survio.com/survey/d/X0B2Q2T3E2R9H3X1A>. As solicitações de participação foram enviadas através de contacto pessoal, telefónico e por via de plataformas digitais e redes sociais.

3.2.4. Amostra

Trata-se de uma amostra de conveniência, num total, foram contactados para a participação no estudo 100 indivíduos, tendo-se obtido uma amostra de 36 inquéritos preenchidos de forma válida e 1 excluído por ser duplicado. O que representa uma taxa de resposta de 36% (Gráfico 8).

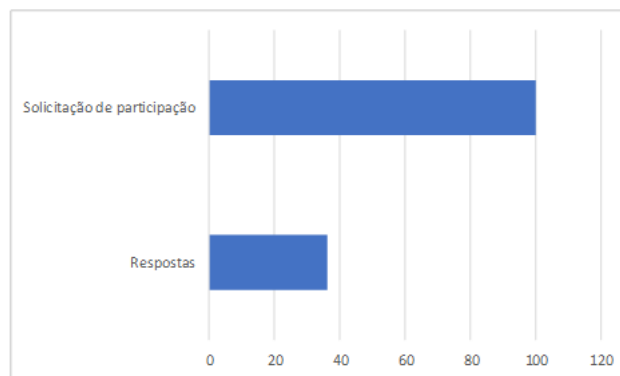


Gráfico 8: N° de solicitações de participação e nº de respostas obtidas.

Não se trata, assim, de uma amostra representativa de um país com cerca de 10 milhões de residentes (dos quais alguns milhares são estrangeiros residentes) (Pordata, s.d.)⁵

⁵ Retirado do PORDATA (www.pordata.pt), consultado a 23-4-2019

3.2.5. Procedimento da análise dos dados

Os dados obtidos através do inquérito por questionário, dada a sua natureza – perguntas abertas – foram sujeitos à análise de conteúdo, sem preocupação com a operacionalização das variáveis, dado tratar-se de um número muito reduzido de unidades de investigação com total impossibilidade de generalização (Amado, Costa e Crusoé, 2014). Após leitura atenta dos 36 questionários o sistema de categorias de resposta foi elaborado da nossa própria interpretação sustentada no conhecimento prévio obtido na revisão bibliográfica.

3.3. Resultados

3.3.1. Perceção sobre Portugal

No que respeita às perguntas sobre o País, a perceção dos inquiridos foi que a primeira sensação ou imagem quando pensam em Portugal, está maioritariamente relacionada com as temáticas: clima (15%), gastronomia (11%), acolhimento (10%) e segurança (8%) e tendo-se verificado que na sua grande maioria os aspetos referidos são conotados positivamente e apenas 4% negativamente, este último quase sempre relacionado com a burocracia e poder político.

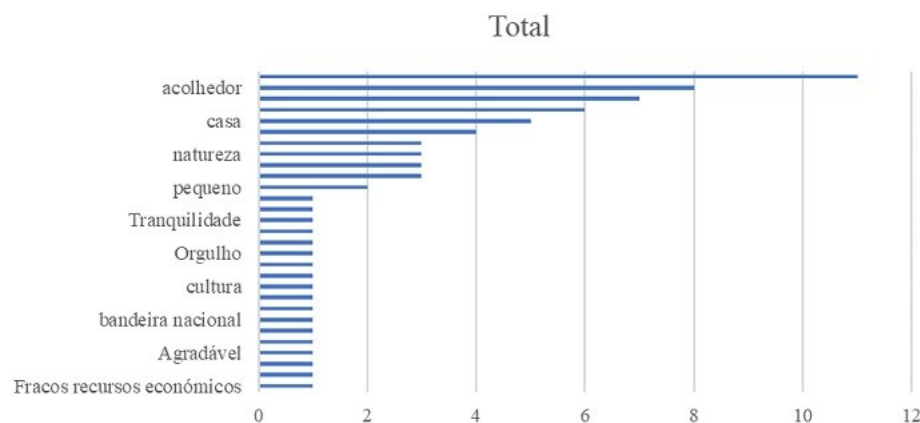
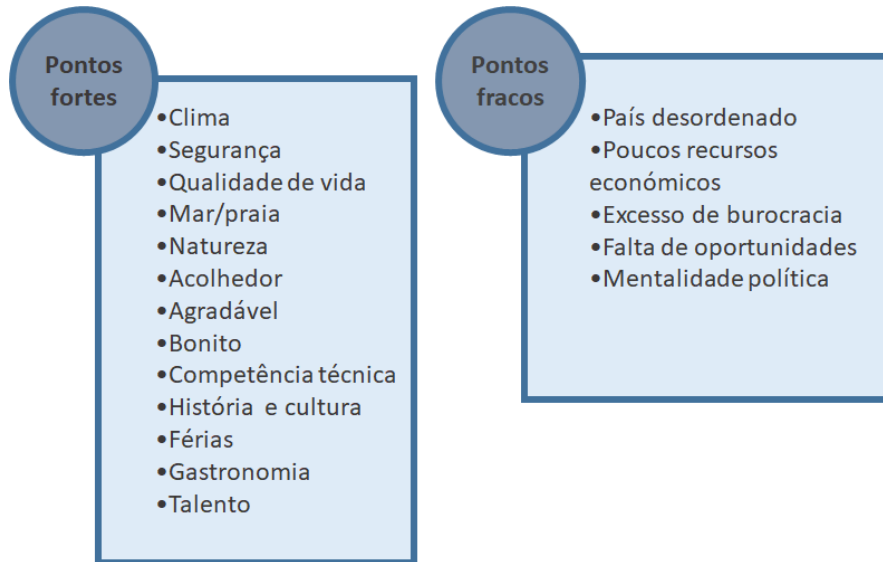


Gráfico 9: Gráfico de resultados sobre a perceção dos portugueses sobre Portugal

De acordo com os inquéritos efetuados, relativamente a Portugal, a opinião é de que o País tem muito mais pontos fortes do que pontos fracos, havendo uma tendência para as

atribuições positivas serem relacionadas com a segurança no país, o mar e a natureza e o clima, além da gastronomia e vinho. Já como negativos, são evidenciadas mais as características políticas e burocráticas (Quadro 3).

Quadro 3: Pontos fortes e pontos fracos de Portugal



3.3.2. Percepção sobre marca Portugal

Para os inquiridos, a marca Portugal, representa a sua Identidade (22%), Imagem (17%), Essência (9%), Segurança (9%) e como uma representação que o distingue e identifica a capacidade de seu povo, refletida nos seus produtos e atividades (9%) entre outras opiniões (Gráfico 10).



Gráfico 10: Resultados sobre a percepção do conceito marca de um País

À pergunta “no seu entender, um país pode confundir-se com uma determinada marca que o defina?” a maioria das pessoas inquiridas (61%) respondeu que sim (Gráfico 11).

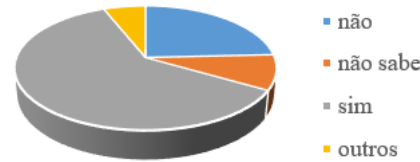


Gráfico11: Resultados sobre a relação entre o país e a marca

Ainda, no que concerne aos setores fundamentais para a construção e dimensionamento da marca são o Turismo (24%), as Novas Tecnologias (6%), a gastronomia e enologia (10%), a agricultura, a indústria têxtil e de calçado (9%) e o património histórico-cultural (4%), entre outros com uma percentagem média de respostas na ordem dos 1% (44%) (Gráfico 12).



Gráfico12: Resultados da perceção dos principais sectores na construção da marca do país

No que diz respeito à mobilização e dinamização da marca Portugal, na sua maioria, os inquiridos consideram que os principais agentes dinamizadores deverão ser os Agentes Económicos em geral (20%), os Agentes Turísticos (18%), os Portugueses em geral (13%) e os Agentes Políticos (13%), entre outros (Gráfico 13).



Gráfico 13: Resultados sobre a perceção de quem dinamiza a marca do país

De acordo com os inquiridos, a marca Portugal deverá ser gerida por uma Instituição Independente, mas com a chancela do Governo (47%). Em termos políticos e diplomáticos, as ações, que os inquiridos consideraram como mais eficazes para difusão da marca Portugal no mundo, estão relacionadas com Captação de Investimento, Eventos Internacionais Diplomáticos e Políticos (Representações do Governo no Estrangeiro e nas Embaixadas) (29%), Eventos Internacionais para divulgação de Serviços e bens produzidos em Portugal (12%) e outros como eventos ligados à Investigação, Gastronomia, Enologia entre outros.

Relativamente às maiores dificuldades/entraves para a criação da marca, uma grande parte dos inquiridos, não sabe ou não respondeu (17%), sendo as respostas variadas como Falta de apoio financeiro (10%), Falta de cooperação (7%) ou de estratégia (10%) e Falta de interesse/envolvimento do Governo (10%), entre outras, como a Burocracia e as pessoas.

3.4. Conclusões do estudo empírico

Na sua maioria, os inquiridos têm uma perspetiva positiva de Portugal, muito orientada para os aspetos relacionados com a natureza, o clima e com o sentido de tranquilidade e segurança, facto que não difere muito daquilo que se verifica ao nível do turismo estrangeiro em Portugal, que considera esses mesmos aspetos como relevantes para visitar o nosso país. Na generalidade, verificou-se haver conhecimento sobre a existência da marca País e da necessidade de a implementar em Portugal, todavia a maioria dos inquiridos é de opinião que essa gestão deverá ser centralizada e gerida por uma Entidade Independente mas sobre a chancela do Governo, devendo a sua promoção ser feita, maioritariamente através de “operações de charme” no estrangeiro com participação de Empresas, Governo, Presidência da República e Embaixadas, por forma a divulgar o País enquanto destino Turístico, com História, Cultura e Gastronomia singulares, mas também através de campanhas de *Marketing* e Comunicação. Foi considerado como prioritário o investimento nos setores do Turismo, das Novas Tecnologias da Informação, da Agricultura, Gastronomia e Indústria, com referências, neste último aos setores do Calçado e Têxtil, Cortiça, da Energia e Retalho.

Apesar disso, ainda permanece a opinião de que as maiores dificuldades de implementação de uma marca País, serão as inerentes aos interesses pessoais e económicos



e à falta de interesse do próprio Governo, situação esta que é persistente na opinião dos portugueses em diversos assuntos. A perceção das dificuldades económicas dos portugueses, a inexistência de oportunidades e ainda algum descrédito na classe política, poderão vir a ser condicionantes na definição e implementação de uma estratégia assertiva e consolidada no que respeita à marca Portugal.

Capítulo 4 | Projeto de (Re)organização da Marca Portugal - Associação

Made by Portugal

4.1. Introdução

A imagem de Portugal no estrangeiro, é a de um país afável, hospitaleiro e atrativo para as férias, com uma longa história e uma tradição marítima de vários séculos, mas também, a imagem de um país antiquado, pouco dinâmico, pouco sofisticado e pouco desenvolvido (Cardoso, 2002).

No estudo preliminar desenvolvido na tese de dissertação (Re)Organização da Marca Portugal, verificou-se que os portugueses identificam como pontos fortes do país os elementos naturais como: clima, mar/praias e a natureza; a história e a cultura, a gastronomia e vinho, um país tranquilo e seguro, com qualidade de vida, acolhedor, agradável, bonito e um destino de férias. E como pontos fracos ser um país com poucos recursos económicos, desorganizado, com muita burocracia e falta de oportunidades. Uma imagem muito idêntica à imagem que os estrangeiros têm de Portugal. Estes conceitos e proposições originam-se na vida cotidiana e nas relações interpessoais. De acordo com Moscovici (2003: 49) as representações sociais são “fenômenos específicos que estão relacionados com um modo particular de compreender e de se comunicar – um modo que cria tanto a realidade como senso comum”. Assim, a representação e a imagem de Portugal, são passíveis de mudança.

Uma marca do país melhora a imagem do país (Capriotti, 2008) e corrige a percepção dos cidadãos para um maior patriotismo e orgulho nacional (Cañas, 2014), para além de oferecer uma vantagem competitiva em investimento, turismo e exportações que resultam em benefícios económicos, sociais e culturais, que por sua vez podem contribuir para o envolvimento cívico e o desenvolvimento do país (Anderson, 2009).

A marca Portugal, já conta com algumas experiências, que na nossa opinião não têm conseguido passar uma imagem real e tangível de Portugal. Da mesma opinião é Coelho (2007) que considera que a gestão da marca Portugal não tem sido bem gerida e que um dos problemas que mais afeta a marca está relacionada com o desconhecimento dos nossos melhores produtos e das nossas personalidades.

O presente projeto, pretende (Re)construir a marca Portugal, o que significa que

procuraremos aprender com os erros e que aproveitaremos as aprendizagens e conhecimentos adquiridos. Procuremos, juntos, construir uma marca Portugal que mantenha viva a relação estreita e identitária veiculada nas diferentes vertentes do património (Ilharco, Hanenberg & Lopes, 2018: 7), História, Cultura, Natureza, Geografia, Ciência e Avanço Tecnológico (*National Equities*), nos produtos e serviços das empresas e iniciativas privadas (*Private Equities*) de todas as regiões Portugal.

A Associação *Made by Portugal* tem como fim construir um selo que garanta a qualidade do que é português e contribua para a sustentabilidade e o progresso nacional. *Made by Portugal*, é feito por nós, pelos portugueses.

4.2. Denominação, sede e duração

A associação, sem fins lucrativos, adotará a denominação de “*Made by Portugal*” e terá sede em local a designar, constituída por tempo indeterminado.

4.3. Missão

A missão da Associação *Made by Portugal* é a de envolver todos os portugueses, oriundos de todas regiões de Portugal e com diferentes competências e skills, na reorganização de uma marca de Portugal, que una os portugueses na valorização do que é português.

Pretende-se assim, construir uma marca Portugal que aumente o patriotismo e orgulho nacional (Cañas, 2014), melhore a imagem do País e contribua para o seu desenvolvimento (Anderson, 2009).

4.4. Objetivos

- Aumentar a boa reputação de Portugal a nível nacional e internacional.
- Fomentar o aumento e perceção dos cidadãos em relação à marca Portugal.
- Fomentar uma imagem moderna e inovadora do país.
- Promover uma imagem de país, que aposta no seu desenvolvimento, assente na sustentabilidade.
- Promover uma imagem de país que aposta no digital.

- Reforçar a imagem de país histórico, que deu “Mundos ao Mundo”, destemido e ao mesmo tempo acolhedor, seguro, de gente afável, mas com os olhos posto no futuro.
- Apoiar os produtos nacionais.
- Facilitar as exportações nacionais nos mercados externos e a captação de investidores.
- Contribuir para uma cultura institucional mais eficaz ao nível da promoção da economia, cultura, negócios estrangeiros, turismo, ciências e educação.
- Fornecer dados de qualidade para todos os consumidores/utilizadores.
- Comprometer-se com a transparência dos preços dos produtos/serviços.
- Promover as sinergias entre os setores.
- Trabalhar em parceria com as partes interessadas de forma a garantir um alinhamento de conteúdos e de mensagens.
- Cooperar com dados, insights e contribuições construtivas para discussões de políticas sobre a divulgação das marcas e dos produtos/serviços.
- Incentivar a pesquisa de dados baseados em evidências sobre o papel da marca de um país, relativamente ao mercado da exportação.
- Construir parcerias com a sociedade civil (ONGs, fundações, etc.) e universidades, contribuindo para um reforço e abrangência dos nossos valores e objetivos.

4.5. Linhas orientadoras da marca *Made by Portugal*

Da contextualização apresentada, que resulta do estudo preliminar desenvolvido na dissertação intitulada “(Re)Organização da marca Portugal”, definiram-se como linhas orientadoras da assinatura *Made by Portugal*:

- Criar uma marca fundamentada nas forças matrizes que movem os portugueses como a paixão, orgulho, identidade e afeição por Portugal. Portugal tem de se acreditar mais como um país de oportunidades de investimento, um destino de classe mundial, gerador de produtos e serviços de qualidade. A marca *Made by Portugal* procura fortalecer uma imagem positiva de Portugal e ser capaz de gerar

um sentimento de pertença.

- O objetivo da marca *Made by Portugal* é o de destacar os valores dos portugueses, mais concretamente, o orgulho da nação, a qualidade de execução e a sustentabilidade do saber-fazer português. Deste modo propomos o *slogan Made By Portugal*, por considerarmos que o *by* representa e dá um novo enfoque ao orgulho do que é produzido no nosso país: foi feito por Portugal, foi feito por portugueses, foi feito por nós.
- A palavra de ordem é alinhar a estratégia para conseguirmos uma maior unanimidade e consistência.

Assim, os pilares estratégicos são:

- a) A massificação - ou seja, os portugueses têm de ser os primeiros a sentir a identidade da marca *Made by Portugal* como sua e a tornarem-se os principais atores. Para conseguir a transformação cultural, é fundamental que para além da imagem positiva que os portugueses têm do país (como se verificou na investigação realizada) é necessário transmitir os principais valores identificados em Portugal e criar uma sinergia com os media nacionais para consolidar a marca.
- b) Auto-sustentabilidade financeira - através de financiamento do programa com projetos na área comercial e o desenvolvimento de *merchandising*. O projeto não pode ficar refém economicamente de uma só entidade nem de fundos da União Europeia ou do Governo.
- c) Manter a estratégia e readaptá-la de acordo com as necessidades sociais e económicas, em constante mudança. Importa destacar que é fundamental garantir que o projeto não será alterado em função do governo eleito, ou seja, as mudanças políticas não podem interferir na estratégia delineada, apenas contribuir com o seu parecer na avaliação periódica de reajustamentos da estratégia.

Para a implementação da marca propomos duas etapas. Uma primeira etapa seria a nível interno, com o objetivo de obter uma alta percentagem de portugueses a tornarem-se embaixadores de Portugal, para que sintam o orgulho de representar a nação, gerando um

compromisso pessoal para com o País (Echeverri, 2009). Por forma a conseguirmos este resultado, tem de haver um envolvimento/apoio das empresas, autarquias, universidades e mídias nacionais pois o desígnio é o de criar uma mensagem única. A segunda fase seria a nível externo ou internacional, incluindo no projeto uma campanha de sensibilização galvanizadora, que funcionaria como um preenchimento da lacuna entre a perceção e a realidade do país, consciencializando a comunidade internacional das oportunidades crescentes em Portugal, capaz de gerar mais exportações, mais turismo e mais investimento estrangeiro (Echeverri et al., 2008).

4.6. Organização e manutenção da marca *Made by Portugal*

4.6.1. Fases da organização e monitorização da marca *Made by Portugal*

Sendo o propósito da associação construir uma marca de Portugal através de um projeto que una as pessoas de todo o país, no Gráfico 14, apresentam-se as fases do processo da organização e manutenção da marca *Made by Portugal*, a realizar pela associação *Made by Portugal* e seus colaboradores. O modelo escolhido foi o de Endzina e Luneval (2004) para o desenvolvimento de uma marca local, contudo, com certas adaptações.

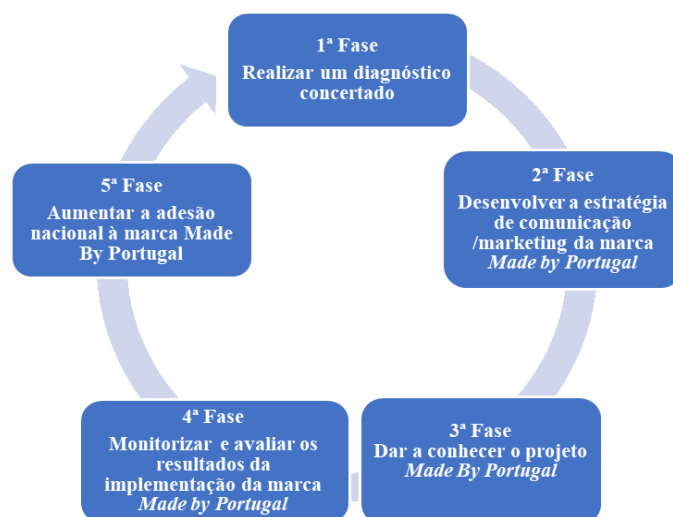


Gráfico14: Desenho do processo da organização da marca *Made by Portugal*

4.6.2. Atividades a desenvolver em cada uma das fases do processo da organização e manutenção da marca *Made by Portugal*

1ª Fase – Diagnóstico concertado

A construção/ organização da marca do país deve começar com um diagnóstico como ponto de partida tanto interna como externamente (Prebežac & Mikulić, 2008). Deste modo, o diagnóstico interno será desenvolvido em duas fases e o externo numa fase.

A. Diagnóstico interno

- a) Criar grupos de trabalho nos 20 distritos de Portugal continental e regiões autónomas para preparar uma estratégia adaptada às necessidades de cada distrito e os respetivos plano de ações, com os seguintes objetivos:
 - Realizar um diagnóstico dos 20 distritos de Portugal continental e regiões autónomas, com a colaboração das universidades locais através dos centros de investigação; este diagnóstico terá como indicadores compreender a perceção da imagem local e da imagem nacional pelos residentes e identificar potencialidades e fragilidades das comunidades, que se refletem na imagem de Portugal.
 - Construir a visão da comunidade a longo prazo, através de reuniões entre colaboradores como o poder local, privados dos vários sectores da economia (indústria, turismo, agricultura, pesca, etc.), associações e universidades.
 - Desenvolver planos de ação locais, que se enquadrem na promoção da marca Portugal.

b) Criar um grupo de trabalho nacional

Um grupo de trabalho com participantes de diferentes áreas, para que se apercebam das diversas perspetivas, é uma mais-valia para o alcance dos objetivos. Este grupo será representado por instituições governamentais, universidades e representantes selecionados por cada distrito e região autónoma nacional. E contará com a presença de um moderador. Os relatórios finais serão realizados pelo grupo de trabalho da associação.

Este grupo de trabalho tem dois objetivos:

- Realizar um diagnóstico sobre a imagem e marca do país interna, através da recolha de informação realizada pelos grupos de trabalho locais e externa, através de um estudo realizado pela associação *Made by Portugal* (apresentado mais à frente). Procura-se, assim, incluir as necessidades, desejos e expectativas dos atores ligados ao processo, tanto internos quanto externos.
- Apresentar os planos de ações desenvolvidos e, em colaboração, elaborar um relatório sobre a oferta nacional, a construção de uma visão para o futuro comum e uma síntese dos planos de ação apresentados para a promoção da marca Portugal nacional. A síntese dos planos de ações será realizada mediante os indicadores, entre os quais: as propostas de valor locais; os mercados-alvo propostos, e os grupos de interesse identificados que definirão a estratégia de *marketing*.

c) Diagnóstico externo

Para criar uma estratégia de valor de Portugal que capitalize a reputação de um país nos mercados internacionais é preciso compreender a perceção que os agentes externos têm de Portugal, porque esta influencia uma série de aspetos, tais como, a aceitação dos produtos, o número de visitantes e o grau de atração para empresas estrangeiras.

Objetivos:

- Compreender qual a imagem de Portugal na consciência dos estrangeiros (consciência).
- Identificar as impressões e memórias que o público estrangeiro tem sobre Portugal (associação).
- Apurar quais os ativos mais atrativos de Portugal para o público-alvo estrangeiro (atrativos funcionais e emocionais).

Este diagnóstico será realizado pelo grupo de trabalho da associação *Made by Portugal*, através de dados, atualizados, obtidos do *MEPP Country Image Monitoring*, do ministério dos negócios estrangeiros e economia, entre outros.

2ª Fase: Desenvolver a estratégia de marketing da marca Made by Portugal

As ações de *marketing* estão cada vez mais complexas para os países. A evolução social e tecnológica demonstra que a abordagem aos mercados internacionais é progressivamente mais especializada, pelo que, as campanhas serão desenvolvidas por um grupo de *experts*, construídas tendo em conta os resultados do relatório de diagnóstico, realizado por intermédio do debate concertado entre os colaboradores, e da realização de um mapeamento/levantamento de todas as campanhas feitas até à data.

Objetivos:

- Criar uma estratégia de comunicação e *marketing* que parta do debate concertado entre os colaboradores, realizado na 1ª fase.
- Identificar elementos condutores entre os vários projetos, de forma a encontrar um equilíbrio entre o que foi feito e o se pretende implementar.
- Conceber uma estratégia de comunicação e *marketing* aumente a visibilidade internacional de Portugal e a boa reputação do país.
- Desenvolver uma estratégia de comunicação e *marketing* com que os portugueses se identifiquem e se tornem os principais embaixadores da marca.
- Desenvolver um *naming* para a associação.

Logotipo/Naming

Usar o logotipo criado pelo Turismo de Portugal, que transmite as cores nacionais e a ligação do país ao mar e que já é de conhecimento público, é uma opção coerente. Por um lado, damos continuidade ao que já foi feito e, por outro lado, reforça-se o sentimento de pertença com o *rebranding* da identidade visual, acrescentando apenas o elemento inovador – o uso de uma assinatura diferente – *Made by Portugal*.

3ª Fase – Dar a conhecer o projeto Made by Portugal

Objetivo:

- Angariar associados.

Trata-se de num primeiro momento, desenvolver uma campanha publicitária de lançamento da marca *Made by Portugal* em canais de televisão e rádio nacionais, regionais e municipais. Com o objetivo de dar a conhecer o projeto, fazer com que o slogan passe a ser conhecido pelos portugueses e fornecer informações de contacto para adesão ao projeto. Num segundo momento, contactar diretamente instituições governamentais, distritais e autarquias locais, associações empresariais, de turismo, de agropecuária e universidades; oferecer a realização de sessões de apresentação do projeto em todo o território nacional, continental e regiões autónomas.

4ª Fase: Monitorizar e avaliar os resultados da implementação da marca Made by Portugal

Objetivos:

- Acompanhar o processo de implementação da campanha.
- Avaliar os resultados da implementação da marca *Made by Portugal* interna e externamente.

Para se desenvolver uma estratégia de comunicação há que ter em conta que o desenvolvimento e evolução são conceitos que obviamente não são estáticos. Assim, avaliar o impacto da campanha é imprescindível e a estratégia de comunicação e *marketing* será revista e readaptada à medida que o tempo, as necessidades e as pessoas vão evoluindo (Azena & Keišs, 2009).

5ª Fase: Aumentar adesão nacional à marca Made By Portugal

Objetivo:

- Promover a adesão de empresas, instituições, produtores, entre outros, à marca *Made By Portugal*.

O trabalho da marca *Made by Portugal* estende-se no tempo. Pretende-se aumentar anualmente o número de associados e com estes poderão surgir novas necessidades, novos produtos, novos mercados, etc. Trata-se, assim, de recomeçar o processo da reorganização da marca, desde a primeira fase (Gráfico 14).

4.7. Cronograma

Fases	Ações	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dec
1ª Fase	<i>Criar grupos de trabalho nos 20 distritos de Portugal</i>												
	<i>Análises de serviços e produtos existentes em Portugal</i>												
	<i>Desenvolver planos de ações locais e nacionais</i>												
2ª Fase	<i>Desenvolver estratégia de comunicação/marketing</i>												
	<i>Lançamento da Associação</i>												
3ª Fase	<i>Dar a conhecer o projeto</i>												
4ª Fase	<i>Monitorizar e avaliar as ações</i>												
5ª Fase	<i>Aumentar a adesão nacional</i>												

4.8. Design Organizacional

4.8.1. Órgãos

Serão constituídos órgãos da associação a assembleia geral, o conselho, o comité de gestão e os grupos de trabalho, com mandatos de 4 anos.

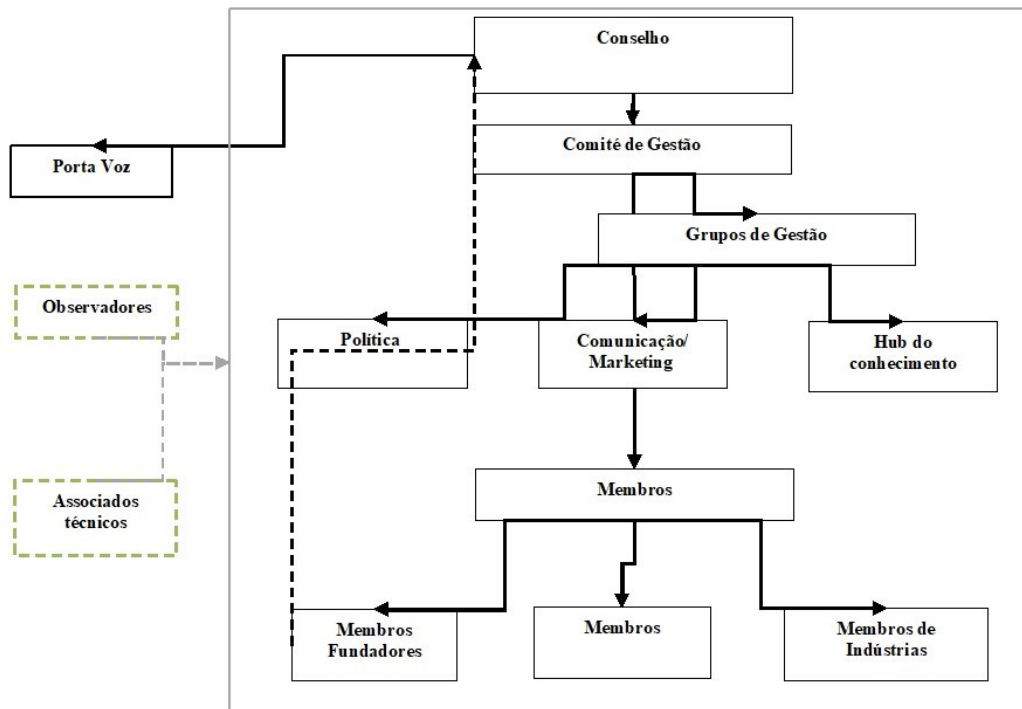


Gráfico 15: Proposta de organograma da associação



i. Assembleia Geral

A assembleia geral será constituída por todos os associados no pleno gozo dos seus direitos e terá como competências e forma de funcionamento o estabelecido no Código Civil.

O conselho que presidirá a mesa da assembleia geral deverá ser composto por três elementos: os membros fundadores, um presidente e dois secretários.

Competirá ao conselho dirigir as reuniões da assembleia e lavrar as respetivas atas.

No primeiro ano das atividades do projeto e nos três anos seguintes, o presidente do conselho deverá ser representado por um dos membros fundadores.

A composição do conselho deverá ser revista no final do primeiro ano, na assembleia geral anual e, posteriormente, anualmente, para levar em consideração os novos membros.

ii. Membros fundadores

Os membros fundadores serão representados por um diretor executivo (ou seja, CEO ou Líder Regional), um observador (ou seja, Chefe de Assuntos da UE) e, se possível, um executivo de políticas.

No primeiro ano de início de atividade, os membros fundadores irão compor o conselho e decidirão o abaixo com base na unanimidade:

- Admissão de novos membros;
- Exclusão de membros;
- Visão e objetivos finais da iniciativa da marca;
- Aprovação final de mensagens;
- Aprovação e execução do orçamento;
- Mudanças na estrutura — incluindo novos membros do conselho;
- Dissolução da aliança/iniciativa.

Os *CEOs* serão convidados a participar em reuniões de alto nível com políticos ou como oradores em eventos públicos. Os seguintes itens terão de contar com o apoio de 80% do conselho, incluindo todos os membros fundadores:

- Admissão de novos membros;
- Aprovação e execução do orçamento;
- Dissolução da aliança;
- Os seguintes itens exigirão o apoio de 80% da direção:
 - Programa de trabalho anual;
 - Aprovação final de mensagens políticas e documentos de posição.

iii. Membros

Os membros serão todos os associados de pleno direito e terão as seguintes atribuições relativas:

- Trabalhar com o único interesse de desenvolver, implementar e operar uma estrutura de qualidade, que atenda às necessidades práticas das empresas e otimize a experiência do consumidor e de outros *stakeholders*.
- Apoiar e promover ativamente a captação de marcas nacionais para maximizar o potencial da marca.
- Promover a união das empresas por forma a que a marca seja desenvolvida numa ótica de maior sustentabilidade e descarbonização (alinhada com as políticas europeias e subscritas igualmente por Portugal).
- Comprometer-se a um trabalho de parceria com outros *decision makers* para identificar as políticas e investimentos necessários, de forma a facilitar a divulgação coesa da marca, tanto no mercado interno como a nível internacional.
- Apoiar um modelo para criar e alinhar mensagens transversais, que possam ser utilizadas pelos organismos públicos e empresas.
- Promover a implementação de uma estrutura adequada quanto à adoção de protocolos e padrões de comunicação abertos e uniformes, consideradas como pré-condições fundamentais para a aceleração da divulgação da marca Portugal.
- Garantir a transparência na divulgação da qualidade dos produtos e apoiar políticas e regulamentos implementados pelo Estado.

- Centrar-se no consumidor para facilitar a adesão em massa ao projeto, acolhendo iniciativas direcionadas, nas quais o apoio público possa desempenhar um papel no estímulo ao investimento de áreas específicas. Não descurando o objetivo principal de maior orientação para o mercado como forma de incentivar receitas.
- Garantir o mais alto nível de proteção de dados e cibersegurança no ecossistema em interação com todos os principais intervenientes nesta cadeia de valor.

Admissão e exclusão dos associados

As condições de admissão e exclusão dos associados, suas categorias, direitos e obrigações, constarão no regulamento a aprovar pela assembleia geral, devendo pelo menos:

A admissão de novos membros ser possível, através dos seguintes trâmites:

- Os membros, que desejem ingressar na associação, deverão proceder ao envio de uma carta (ou e-mail) solicitando associação aos membros.
- O conselho deve aprovar a proposta por unanimidade, no prazo de um mês.

Novos membros terão o direito de participar no comité de gestão e, também, poderão ser admitidos no conselho, sujeitos à aprovação dos membros existentes.

Os membros podem deixar a organização, nomeadamente, através do envio de uma carta ao conselho expondo os motivos e exigir formalmente a saída da aliança.

iv. O Comité de Gestão

O comité de gestão deverá ser composto por membros representantes de todas as empresas e será responsável por:

- Coadjuvação na organização das reuniões do conselho.
- Realização de reuniões de coordenação (pelo menos uma por mês).
- Organização de eventos e prospeção de oportunidades de conferências.
- Elaboração de propostas de orçamento para aprovação (anual e ad-hoc).
- Definição do papel e as responsabilidades do porta-voz.

- Aprovação de material de comunicação (por exemplo: comunicados de imprensa, parcerias, publicidade).
- Revisão das principais questões e desenvolvimento de posições políticas.
- Definição de quem participa e é convidado por membros do governo e outras instituições.
- Elaboração de documentos de posição sobre a marca Portugal e a sua estratégia de divulgação nas várias áreas.
- Implementação da política de viagens (se necessário).
- Definição de um programa de trabalho para pelo menos 12 meses.
- Aprovação de despesas e supervisão de contas.

v. Grupos de Trabalho

1. Grupos de trabalho da administração da associação

Para focar o trabalho da marca Portugal deverão ser criados três grupos de trabalho, sob a supervisão do comité de gestão, devendo cada um abordar a ampla gama de questões relevantes para a marca (legislação, mercados e investimentos, experiência do consumidor, estratégias internacionais de divulgação, segurança cibernética e dados, etc.) a partir dos seus próprios ângulos:

- Política - com foco na legislação, no desenvolvimento de políticas a nível nacional e internacional;
- Comunicação/ *Marketing* – para análise do desenvolvimento de materiais de comunicação, media social, oportunidades de participar em conferências, eventos, mensagens;
- Hub do conhecimento - análise do desenvolvimento de estudos/dados para apoiar o trabalho do projeto marca Portugal.

Cada grupo deverá nomear um coordenador para dirigir e organizar o trabalho, as reuniões e as agendas dos grupos de trabalho. O funcionamento e o desempenho dos grupos deverão ser reajustados anualmente.

2. Grupo de trabalho dos distritos

Cada distrito de Portugal (20 distritos de Portugal continental e regiões autónomas) é constituído por instituições governamentais, universidades e representantes selecionados por cada distrito e região autónoma nacional. A sua função é a de realizar o diagnóstico concertado do seu distrito e desenvolver planos de ação locais que se enquadrem na promoção da marca Portugal.

vi. Membros das indústrias

Membros das indústrias serão potenciais futuros membros, que podem aderir mediante a unanimidade dos membros fundadores.

vii. Observadores

Os observadores serão atores da sociedade civil, ONGs, associações de consumidores, associações da EU, que serão convidados a participar nas reuniões do comité de gestão, no entanto não terão poderes formais na aliança.

viii. Associados técnicos

Os associados técnicos serão universidades e institutos técnicos, que também serão convidados, temporariamente, a participar em projetos ad-hoc e também não terão poderes formais na aliança.

Porta-Voz

A Associação marca Portugal deverá selecionar um porta-voz rotativo para comunicações externas a cada seis meses, com possibilidade de renovação mediante a aprovação do conselho.

O papel de porta-voz será desempenhado pelos três primeiros membros fundadores, numa base rotativa (termos) nos três primeiros anos. Depois disso, o comité de gestão selecionará o novo porta-voz por consenso.



Regras de tópicos para discussão e adoção de cargos

Qualquer membro pode propor um tópico a ser discutido no comité de gestão. Este tópico deve ser relevante e estar inserido no objetivo da aliança.

Uma solicitação para preparar um documento de posição escrita deve sempre referir os principais objetivos da aliança e deve ser proposto por qualquer membro ao comité de administração para consideração do conselho. O tópico deve ser incluído na agenda da seguinte convocação/reunião após a apresentação da solicitação original.

O comité de gestão deve concordar com o tópico, o objetivo e a estrutura principal do documento (isto é, mensagens-chave ou perguntas sobre políticas). Um membro do comité de gestão será selecionado para preparar uma proposta por escrito no prazo acordado pelo comité.

Todos os membros do comité de gestão terão a oportunidade de fornecer *feedback* e partilhar comentários dentro de um prazo acordado. O documento será aprovado eletronicamente pelos membros do comité de gestão e será enviado ao conselho, para aprovação final.

Enquanto o documento estiver em preparação, os membros não poderão partilhar o conteúdo com terceiros. Caso não se cumpra esta regra, será considerada uma violação grave da aliança.

Em caso de desacordo na preparação de um documento de posição da associação, os motivos devem ser explicados por e-mail. O comité de gestão deve preparar uma nova versão para rever a posição ou retirar o documento da posição, em caso de forte divergência entre o grupo.

Um processo de aprovação rápida será possível para comunicações ou posições excepcionais e urgentes (ou seja, crise e/ou desenvolvimentos inesperados, que afetem a área de atuação principal da aliança). Nesse caso, o porta-voz apresentará um texto escrito com um justificativo ao conselho para que se tome uma ação. O tempo de resposta deverá ser no máximo no prazo de 24 horas. A aceitação explícita (escrita) é sempre necessária.

4.9. Receitas

Deverão constituir receitas da associação, designadamente:

- A inscrição inicial paga pelos sócios;
- o produto das quotizações fixadas pela assembleia geral em regulamento próprio a definir (fixas ou indexadas ao volume de faturação);
- os rendimentos dos bens próprios da associação e as receitas das atividades sociais;
- as doações aceites pela associação;
- os subsídios que lhe sejam atribuídos.

Considerações finais

A realização do presente trabalho teve como motivação elaborar um projeto de (re)organização da marca Portugal. Por experiência pessoal de quem vive há vários anos no estrangeiro, considero que o nosso maravilhoso país, com tantas possibilidades e pontos positivos, não é valorizado porque não conseguimos uma coordenação entre os vários interlocutores para divulgarmos a imagem realista do país que temos, entre outras razões.

Este foi um longo processo que conduziu à realização do presente projeto de mestrado sobre a marca Portugal - problemática cada vez mais pertinente num mundo em que os países competem entre si para atrair turistas, investimentos, pessoas qualificadas, aumentar o comércio, as exportações e criar uma imagem positiva nacional e internacionalmente.

Uma imagem forte e positiva de Portugal beneficia o país e os portugueses e por isso é crucial criar uma imagem fidedigna da “alma” lusitana, de um país com história, com recursos físicos, humanos e ambientais de qualidade. Ao longo do projeto procurou-se sintetizar a história de Portugal, os setores de atividades, valores que identificam o país e estruturar um projeto para gerir este ativo nacional e que seja capaz de contruir para potenciar a economia e o orgulho nacional.

Criar uma imagem positiva de um país não é tarefa fácil, ao longo dos anos foram desenvolvidas várias marcas do país, que, embora encerrem em si pontos positivos, parecem imagens concorrentes, que desenvolvem ideias sem considerar os aspetos de projetos anteriores do que já foi desenvolvido e do que foi aprendido em experiências



passadas. O projeto “(Re)Construção da marca Portugal”, que foi desenvolvido, tem por pressuposto que, para criar uma imagem positiva e realista de Portugal, é fundamental uma intervenção concertada, em que “todos” têm um papel a desempenhar: empresas, organismos de poder, universidades, técnicos e as pessoas que constituem este nosso país.

O meu desejo é que o projeto seja colocado em prática. Acredito e alimento a expectativa que este possa constituir uma base ou um alicerce para a divulgação da marca Portugal, que tenha impacto no país e na vida dos portugueses.

Para terminar, expresso o quanto foi gratificante a realização deste estudo não só por todo o conhecimento adquirido e o processo de desenvolvimento pessoal alcançado, mas também pelo contributo dado para a clarificação e reflexão sobre a reorganização de uma marca que Portugal e os portugueses merecem.

Referências bibliográficas

- Aaker, David (1991). *Managing Brand Equity*. New York: The Free Press.
- Aaker, David (2002). O ABC do valor da marca. *Revista HSM Management*, 31, 1-4.
- Aitken, Robert e Campelo, Adriana (2011). The four Rs of place branding. *Journal Of Marketing Management*, 27(9/10), 913-933. doi:10.1080/0267257X.2011.560718
- Almeida, A. R. (2017). *Marketing de relacionamento como diferencial estratégico comercial*. Disponível em: <http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume6/5.pdf>.
- Alves, José (2001). *História da Literatura Portuguesa*. Canoas (RS): Editora da ULBRA.
- Amado, João; Costa António e Crusoé, Nilma (2014). A técnica de análise de conteúdo. In J. Amado (Coord.). *Manual de investigação qualitativa em Educação* (pp. 301-355). Coimbra: Imprensa da universidade de Coimbra.
- Amaral, Luciano (2014). *Rica Vida - Crise e Salvação em 10 Momentos da História de Portugal*. Lisboa: D. Quixote.
- Andersson, Martin (2009). *Building a visible and attractive region: identity, image, branding and transnational cooperation in the Baltic Sea Region*. In A. Ellefors e E. Hofrén (Eds.), *Crossing Perspectives: Baltic Sea Region* (pp. 1-19). Norrköping, Sweden: Arkitektkopia.
- Anholt, Simon (2002). Foreword. *Journal of Brand Management*, 9, 229- 239.
- Anholt, Simon (2005). Nation brand as context and reputation. *Place Branding*, 1(3), 224-228.
- Anholt, Simon (2007). *Competitive Identity: New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Reino Unido: Palgrave Macmillan.
- Anholt, Simon e Hildreth, Jeremy (2005). *Brand America: The Mother of All Brands*. London: Cyan Communications.
- António, Luís (2007). Crónicas da Nação. *Jornal de Coruche* [on-line], 135-147. Disponível em <https://www.yumpu.com/pt/document/read/12696449/cronicas-da-nacao-o-jornal-de-coruche>
- Āzēna, Ligita e Keišs, Staņislavs (2009). Specifics of territorial *marketing* strategy planning. *European Integration Studies*, 3, 162-168.

- Bagus, Philip (2012). *A Tragédia do Euro*. São Paulo: Atual Editora.
- Balabanis, George, e Diamantopoulos, Adamantios (2011). Gains and Losses from the Misperception of Brand Origin: The Role of Brand Strength and Country-of-Origin Image. *Journal Of International Marketing*, 19(2), 95-116. doi:10.1509/jimk.19.2.95.
- Barreto, Luís (1987). *Os Descobrimentos e a Ordem do Saber*. Lisboa: Gradiva.
- Beerli, Asunción e Martín, Josefa (2004). Tourists' characteristics and the perceived image of tourist destinations: a quantitative analysis — a case study of Lanzarote, Spain. *Tourism Management*, 25, 623-636.
- Bernardo, Carla (2013). Contributo para a recuperação do turismo no algarve: da imagética à gestão territorial. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Educação e Ciência: Lisboa.
- Bharadwaj, Sundar; Varadarajan, Rajan e Fahy, John (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57, 83-99.
- Brito, Sara (2010). O estado da arte da marca Portugal. *Gestin*, 8, 177-194. Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Gestão.
- Cañas, Lina (2014). *La imagen y la marca país: propuesta de un modelo estratégico de proyección país para Colombia*. Tese de Doutoramento. Universidade de Leon: Espanha.
- Capriotti, Paul (2008). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Cardo, Arménio (1976). Portugal e o Mercado Comum depois do 25 de Abril. Lisboa: Livraria Petrony.
- Cardoso, S. (2002). A imagem que os outros têm de nós. *InFormar*, 2(3), 55-56.
- Castrogiovanni, António (2007). Lugar, No-lugar y Entre-lugar. Los ángulos del espacio turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 16, 5-25.
- Chernatony, Leslie (2001). A model for strategically building brands. *Brand Management*, 1, 32-44. London: Henry Stewart Publications.
- Chernatony, Leslie e McDonald, Malcolm (2011). *Creating Powerful Brands*. Oxford: Routledge.
- Clifton, Nick (2011). Regional Culture in the Market Place: Place Branding and Product Branding as Cultural Exchange. *European Planning Studies*, 19(11), 1973-1994. doi:10.1080/09654313.2011.618689.

- Coelho, Carlos. (2007). *Portugal Genial*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Conselho Europeu (1994). *Regulamento (CE) n.º 40/94* do Conselho, de 20 de Dezembro de 1993, sobre a marca comunitária. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT> consultado a 25-03-2019.
- Conselho Europeu (2009). Regulamento (CE) n.º 207/2009 do Conselho de 26 de Fevereiro de 2009 sobre a marca da EU. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT> consultado a 25-03-2019.
- Costa, Leonor; Lains, Pedro e Miranda, Susana (2016). *An Economic History of Portugal*. Cambridge: University Printing House.
- Costa, Paulo (2018). *A Economia Portuguesa na União Europeia - 1986-2010*, Lisboa: Editora Leya.
- Costa, Vasco (2016), *Europa: História e Encantos*, Lisboa: Editora Chiado.
- Davis, Charlene, (2007). A conceptual view of branding for services. *Innovative Marketing, 1*, 7-14. Dublin: Trinity University.
- Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10. Decreto de aprovação de Constituição de 10 de Abril de 1976. Disponível em <https://dre.pt/> , consultado do Diário da República em 08-02 -2019
- Diário da República. Decreto-Lei n.º 36/2003. DR n.º 54/2003, Série I-A de 2003-03-05. Disponível em <https://dre.pt/> , consultado a 20.02.2019.
- Dias, Paulo (2016). *A história de Portugal*. Lisboa: Verso de Kapa
- Dichter, Ernest (1985). What's in an Image. *The Journal of Consumer Marketing, 1*, 75-81.
- Diffie, Bailey e Winius, George (1977). *Foundations of the Portuguese Empire: 1415–1580*.
- Dinnie, K. (2008). *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Echeverri, Lina (2008). El país como una marca: el caso de Colombia es pasión. *XXIII Encuentro de Docentes Universitarios de Comercialización y cátedras afines de Argentina y América Latina*. Paraná: EDUCAAL.
- Echeverri, Lina (2009). La imagen país: ¿Cómo se aplica el *marketing* a una nación? *XLIV Asamblea Anual CLADEA 2009*. Ecuador: CLADEA.
- Endzina, Iveta e Luneval, Lidija (2004). Student's Corner – Development of a national branding strategy: The case of Latvia. *Place Branding, 1*, 94-105.

- Erm, Tõnis e Arengu, Mart-Martin (2003). *Development of a national brand: The case of the stonian brand project*. Riga, Letónia: Stockholm Scholl of Economics de Riga.
- Fan, Ying (2006). Nation branding: what is being branded? *Journal of Vacation Marketing*, 5-14.
- Fan, Ying (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place Branding and Public Diplomacy*, 6, 97-103. doi:10.1057/pb.2010.16.
- Ferreira, João (2011), *Histórias Rocambolescas da História de Portugal*, Lisboa: Esfera dos Livros
- Ferreira, José (2014). *Carta a um Bom Português*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Fetscherin, Marc (2010). The determinants and measurement of a country brand: The country brand strength index. *International Marketing Review*, 4, 466-479.
- Fonseca, Luís (2001). *Memória de Portugal*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Formosinho, Sebastião (2007). *Nos Bastidores da Ciência: 20 anos depois*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Freire, Otávio (2015). A influência da imagem do país de origem no brand equity: um estudo com bancos espanhóis. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, 2, 407-420.
- Fundação Manuel dos Santos (2013). *25 Anos de Portugal Europeu*. Lisboa: Fundação Manuel dos santos.
- Gardner, Burleigh e Levy, Sidney (1955). The Product and the Brand. *Harvard Business Review*, 33-39.
- Gilmore, Fiona (2002). A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *Journal of Brand Management*, 4, 281-293.
- Gnoth, Jürgen, (2002). Leveraging export brands through a tourism destination brand. *Journal of Brand Management*, 4, 262-280.
- Godinho, Manuel (2013). *Inovação em Portugal*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Ilharco, Fernando, Hanenberg, Peter, & Lopes, Marília. (2018) (Coords.). *Património cultural e transformação digital / coord. Fernando Ilharco, Peter Hanenberg, Marília dos Santos Lopes*. Lisboa: Universidade Católica Editora. ISBN 978-972-540-63-11.

- IPK Intrenational (2018). ITB WORLD TRAVEL TRENDS REPORT. Disponível em kongress.de/media/itb/itb_dl_all/itb_presse_all/ITB_WTTR_A4_2018_interaktiv.pdf, consultado a 23-04-2019
- Jain, Rajul e Winner, Lawrence (2013). Country reputation and performance: The role of public relations and news media. *Place Branding & Public Diplomacy*, 9(2), 109-123. doi:10.1057/pb.2013.7.
- Kapferer, Jean- Noël (1997). Managing luxury brands. *Journal of Brand Management*, 4, 251–259. doi: <https://doi.org/10.1057/bm.1997.4>
- Kapferer, Jean- Noël (1998). *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity*. London: Kogan Page.
- Kapferer, Jean-Noël (1992). *Strategic brand management, new approaches to creating and evaluating brand equity*. New York: The Free Press.
- Keller, K. L. (1993) Conceptualizing, measuring, and managing customer based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1–22.
- Keller, Kevin (1998). *Strategic brand management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Keller, Kevin (2003). *Best Practice Cases in Branding: lessons from yhe world's strongest brands*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip (2000). *Marketing Management: The millennium edition*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International
- Kotler, Philip (2001). *Marketing Management*. Canada: Pearson Education.
- Kotler, Philip e Gertner, David (2002). *Country as Brand, Product and Beyond: A Place Marketing and Brand Management Perspective*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International.
- Kotler, Philip e Gertner, David (2004). How can a *place* correct a negative image? *Place Branding*, 1, 50-57.
- Kotler, Philip, Haider, Donald, Gertner, David e Rein, Irving (2007). *Marketing internacional de lugares y destinos. Estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica*. México: Pearson.
- Lencastre, Paulo (2007). A marca: O sinal , a missão e a imagem da marca. In P. Lencaster (Coord.), *O livro da Marca* (pp. 25-71). Lisboa: D. Quixote.
- Lodge, Creenagh (2002). Success and failure: The brand stories of two countries. *Journal of Brand Management*, 4(5), 372-384.

- Lucena, Manuel (2015). *Os lugar-tenentes de Salazar*. Lisboa: Alêtheia Editor.
- Madhavaram, Sreedhar Badrinarayanan, Vishag e McDonald, Robert (2005). Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as critical Components of Brand Equity Strategy. *Journal Of Advertising*, 34(3), 69-80. doi: [10.1080/00913367.2005.10639213](https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639213)
- Marketeer [on-line] (2012). *A Marca Portugal*. Disponível em <https://marketeer.sapo.pt/marca-portugal>
- Martins, Rui (2011). *Portugal 1974: transição política em perspetiva histórica*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Mónica, Maria (2007). *D. Pedro V*. Lisboa: Círculo de Leitores.
- Morgan, Nigel; Pritchard, Annette e Piggott, Rachel (2002). New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand», *Journal of Brand Management*, 4(5), 335-354.
- Morgan, Nigel; Pritchard, Annette e Pride, Roger (2004). *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Moscovici, Serge (2003). Representações sociais: investigações em psicologia social. Trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes.
- Negrea, A. (2012). Globalization and the identity dilemma. *Theoretical & Applied Economics*, 19(9), 93-116.
- Neves, João (1994). O crescimento económico português no pós-guerra: um quadro global. *Análise Social*, 128, 1005-1034.
- Olins, Wally (2002). Branding the Nation – The Historical Context. *The Journal of Brand Management*, 4(5), 241-248.
- Page, Martin (2007). *The first global village: How Portugal changed the world*. Lisboa: Casa das Letras.
- Papadopoulos, Nicolas (2004). Place branding: Evolution, meaning and implications. *Place Branding*, 1, 36-49.
- Papadopoulos, Nicolas e Heslop, Louise (2002). Country equity and country branding: Problems and prospects. *The Journal of Brand Management*, 4 (5), 294-314.
- Parlamento Europeu (1988). Conclusões da Presidência do Conselho reunido em Hannover em 27 e 28 de Junho. In “Boletim CE 6-1988”. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT> consultado a 12-04-2019.

- Parlamento Europeu (2015). *Regulamento (UE) 2015/2424* do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Dezembro de 2015. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT> consultado a 12-04-2019
- Parlamento Europeu e do Conselho (2015). Diretiva (UE) 2015/2436 de 16 de Dezembro de 2015, que aproxima as legislações dos Estados-Membros em matéria de marcas. Disponível em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT>, consultado a 25-03-2019.
- Peralba, Raúl (2010). *El posicionamiento de la marca España y su competitividad internacional*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Portelinha, Ruthia (2012). *A Dimensão Cultural da Integração Europeia – Capitais Europeias da Cultura*. Lisboa: Chiado Editora.
- Prebežac, Darko e Mikulić, Josif (2008). Destination image and key drivers of perceived destination attractiveness. *Trziste / Market*, 20(2), 163-178.
- Raharjo, Lianti (2012). Country Image Perception on Tertiary Education: A Pilot Study. *Contemporary Management Research*, 8(1), 85-92. doi: <https://doi.org/10.7903/cmr.10132>
- Rasmussen, Rasmus e Merkelsen, Henrik (2012). The new PR of states: How nation branding practices affect the security function of public diplomacy. *Public Relations Review*, 38(5), 810-818. doi: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.06.007>
- Ritchie, Brent e Robin Ritchie. (1998). The Branding of Tourism Destinations: Past Achievements and Future Challenges. *Proceedings of the 1998 Annual Congress of the International Association* (pp. 89–116).
- Robichaud, Francois; Richelieu, André e Kozak, Robert (2012). Branding as a communications strategy: A framework for desired brand identity. *Journal Of Brand Management*, 19(8), 712-734. doi:10.1057/bm.2011.61.
- Roth, Martin e Romeo, Jean (1992). Matching Product. *Journal of International Business Studies*, 23(3), 477–97.
- Sartori, Aandrea; Mottironi, Cristina e Corigliano, Magda (2012). Tourist destination brand equity and internal stakeholders: An empirical research. *Journal Of Vacation Marketing*, 18(4), 327-340. doi:10.1177/1356766712459689.
- Sérgio, António (1978). *Breve interpretação da história de Portugal*. Lisboa: Livraria Sá de Costa.
- Serralvo, Francisco (2009). *Gestão de Marcas e Produtos*. Curitiba: IESDE Brasil, S.A.

- Serrão, 2010. *História de Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Serrão, Joaquim (1988). *História de Portugal: A queda da monarquia, 1890-1910*. Volume X. Lisboa: Editorial Verbo.
- Silva, Aníbal (1997). *Portugal e a moeda única*. Lisboa: Verbo Editora.
- Silva, Aníbal (1999). *União Monetária Europeia*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Sodré, Nelson (1968). *Formação histórica do Brasil*. São Paulo: Editora Brasiliense
- Souiden, Nizar; M'Saad, Bouthaina e Pons, Frank (2011). A Cross-Cultural Analysis of Consumers' Conspicuous Consumption of Branded Fashion Accessories. *Journal of International Consumer Marketing*, 23(5), 329-343. doi: 10.1080/08961530.2011.602951
- Sousa, Claudio (2007). *Gestão de Marcas País- O caso de Portugal*. Dissertação de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Tavares, Mauro (1998). *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. São Paulo: Harbra.
- Torrão, Cristina (2016). *Dom Dinis - a quem chamaram o Lavrador*. Lisboa: Almedina.
- Valdeón, Julio (2001). *Los Trastámaras: El triunfo de una dinastía bastarda*. Madrid: Temas de Hoy.
- Vazquez-Martinez, Ulpiano (2018). *Place branding. La gastronomía como valor de marca y factor de atrición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Wang, Cheng; Li, Dongjing; Barnes, Bradley e Ahn, Jongseok (2012). Country image, product image and consumer purchase intention: Evidence from an emerging economy. *International Business Review*, 21(6), 1041-1051. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.11.010>
- Wanjiru, Evalyne (2006). Student's Corner – Branding African countries: A prospect for the future. *Place Branding*, 1, 84-95.
- Wheeler, Alina (2013). *Designing Brand identity*. Canada: John Willey & Sons, Inc.
- Williams, Richard (2017). *Carta de lei de abolição da pena de morte em Portugal*. Editora: Assembleia da República.
- Yoo, Boonghee; Donthu, Naveen e Lee, Sungho (2000). An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of Academy of Marketing Science*, 2, 195-211.



APÊNDICES

Apêndice A: Inquérito Por questionário



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA Faculdade de Ciências Humanas
Dissertação de Mestrado – “Construção da Marca Portugal”

Questionário no âmbito da dissertação de Mestrado “Construção da Marca Portugal”

DADOS

Nome	Clique ou toque aqui para introduzir texto.
Setor de atividade	Clique ou toque aqui para introduzir texto.
Empresa	Clique ou toque aqui para introduzir texto.

QUESTIONÁRIO

- 1. Para começar, gostaria de saber, quando pensa em Portugal, que sensação, imagem ou ideia o país lhe sugere de imediato?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

- 2. Agora diga-me: o que distingue Portugal dos restantes países?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

- 3. Como definiria sucintamente o conceito de Marca de um país?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

- 4. No seu entender, um país pode confundir-se com uma determinada Marca que o defina?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

- 5. Na sua opinião, quais os sectores fundamentais para construir e dimensionar a Marca Portugal?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

- 6. E quais os pressupostos essenciais que servirão de sustentação da Marca Portugal?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.



7. **Considera que Portugal tem condições para apresentar um conjunto de produtos/atividades diferenciadores? E em caso afirmativo quais e em que mercados?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

8. **Há uns anos Portugal esteve na moda, foi bastante falado no mundo: a EXPO 98, a situação de Timor-Leste, as capitais europeias da cultura, os prémios Nobel (José Saramago, D. Ximenes Belo e Ramos Horta), a organização do EURO 2004, entre outros. Neste momento, o país regressa à ribalta, particularmente devido à conquista do EURO 2016 , à nomeação de António Guterres para Secretário-Geral das Nações Unidas entre outros. De que modo estes e outros aspetos que considere relevantes para a temática poderão ajudar a incrementar a situação portuguesa e especificamente uma Marca Portugal? (refira exemplos sempre que possível)**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

9. **Quais os principais agentes na mobilização e dinamização da Marca Portugal?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

10. **Especificando, em termos políticos e diplomáticos, quais as ações mais eficazes para difusão da Marca Portugal no mundo?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

11. **Falando em pormenor de empresas portuguesas de renome, deveriam ter, na sua óptica, um papel importante no crescimento do país e na criação de uma Marca Portugal sólida e sustentada? Que empresa(s) poderiam alavancar essa estratégia?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

12. **Tem conhecimento de marcas regionais e/ou nacionais que estejam certificadas ou em vias de certificação?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA Faculdade de Ciências Humanas
Dissertação de Mestrado – “Construção da Marca Portugal”

- a. Considera haver uma estratégia nacional integrada para o desenvolvimento dessas marcas?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

- b. De que forma a criação da marca Portugal poderia integrar/dinamizar e/ou alavancar as marcas e produtos regionais já desenvolvidos?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

- c. Que produtos/atividades considera que poderiam integrar a marca Portugal e que no seu entender possam estar subaproveitados atualmente**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

- 13. No seu entender quais as maiores dificuldades/entraves para a criação da Marca Portugal?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

- 14. No seu entender a marca Portugal deveria ter a chancela do governo e por ele gerida ou deveria ser dinamizada por uma instituição independente?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

- 15. Para finalizar, se pretendesse investir em Portugal, que área(s) mereceriam a sua atenção?**

Clique ou toque aqui para introduzir texto.

Muito Obrigado por participar neste inquérito!

Com os melhores cumprimentos
Maria Raquel Mendes