

Marca



Portugal

Marca Portugal e a sua repercussão na  
conjuntura contemporânea.

**Ricardo Filipe Pimentel Fonseca**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Marketing

Setembro 2011

• U • C •



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



**FEUC** FACULDADE DE ECONOMIA  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

# **Marca Portugal e a sua Repercussão na Conjuntura Contemporânea**

**Ricardo Filipe Pimentel Fonseca**

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Marketing

Orientador – Professor Doutor Arnaldo Coelho

Setembro de 2011

## Resumo

Os princípios fundadores de muitas marcas tiveram a sua origem numa época distante, cujos parâmetros chave da respectiva construção possuem uma relação muito frágil, quer com os observados hoje quer com os que amanhã se utilizarão para o efeito, muito embora a lógica de muitas marcas continue, globalmente, a mesma. Esta é basicamente centrada nas noções de diferenciação, identidade da marca, a imagem da marca para com terceiros, valor da marca, inovação e relacionamento.

O projecto de promoção da Marca Portugal é já uma realidade, ainda que tenha atravessado, na sua curta história alguns períodos de indecisão, nomeadamente, em relação à melhor estratégia a seguir.

Hoje em dia é evidente que a imagem e reputação internacional do nosso país (e da Marca Portugal) estão a ser afectadas pela crise financeira e toda a conjuntura de mercado dela decorrente, algo que, tendo sido construído ao longo de anos, se desmorona ao fim de dias, tal como a confiança entre as pessoas.

Aparentemente parece que o nosso destino está traçado para um ciclo negativo cavado por interesses diversos a nível internacional. As marcas dos países são também construídas sobre a reputação, confiança, associações positivas sendo estes os pilares da Marca Portugal que estão a ser desvirtuados.

Todos nós temos o dever de contrariar esta inércia para a qual a Marca do nosso país está a ser conduzida, tal como fazemos com o nosso bom nome e reputação pessoal quando estes são atacados.

Está na altura de colocarmos estes recursos ao serviço do nosso país. Cada um de nós deve assumir o papel de contrariar estas forças e rescrever o fado que nos foi traçado, não só dando o nosso contributo para que o país melhore a sua performance económico-financeira, mas também agindo como dissuasores de uma imagem negativa que vai-se construindo sobre nós nas opiniões públicas internacionais.

**Palavras-Chave:** Identidade da Marca, Marca Portugal, Estratégia, Crise Financeira, Internacional, Inércia, Imagem

## **Abstract**

The founding principles of many brands date since early ages, whose key parameters of its construction have a very fragile relation, either with those observed today, either with that will be used tomorrow, although the logic of many brands keep the same overall. This is based on the concepts of differentiation, brand identity, brand image to others, brand value, innovation and relationship.

The project for the promotion of the Brand Portugal is already a reality, although it has traversed in its short history, some periods of uncertainty, particularly regarding the best strategy to follow.

Today it is clear that the image and international reputation of our country (Portugal and the brand) are being affected by financial crisis and everything that surrounds it, something that has been built over years, is collapsing at the end of days, as confidence among people.

Apparently it seems that our fate is sealed for a negative cycle dug by various international interests. The marks of countries are also built upon reputation, trust, and these positive associations of the brand pillars Portugal are at the moment to be attacked.

We all have a duty to counteract this inertia to which the brand of our country is being pushed, as we do with our personal good name and reputation when they are attacked.

It's time to put these resources at the service of our country. Each of us must take the role to counter these forces and rewrite the fate that someone drew not only doing their part to contribute to the country improves its economic and financial performance, but also as a deterrent to a negative image is being built on us in the international public opinion.

**Keywords:** Brand Identity, Brand Portugal, Strategy, Financial Crisis, International, Inertia, Image

## Índice

Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Lista de Ilustrações.....	vii
Lista de Quadros.....	viii
Introdução.....	1
<b>Capítulo I - Enquadramento.....</b>	<b>3</b>
1.1. Contexto económico.....	3
1.2. Contexto sócio-cultural.....	5
<b>Capítulo II - Revisão da Literatura.....</b>	<b>7</b>
2.1. Conceito e Evolução da Marca.....	7
2.1.1. Definição jurídica de marca.....	8
2.1.2. O que Constitui Uma Marca?.....	9
2.1.3. Personalidade da Marca.....	10
2.1.4. Importância do Nome.....	12
2.2. Brand Equity.....	14
2.2.1. Importância do brand equity.....	16
2.2.2. Qualidade Percebida, Lealdade e Associações /Conhecimento do Brand Equity.....	16
2.3. Imagem, Public Mix e Image Mix da Marca.....	17
2.4. Marca Global e Internacional.....	19
2.5. Identidade Corporativa.....	20
2.6. Marketing Mix.....	21
2.7. Comunicação.....	23
2.7.1. Mix de Comunicação de Marketing.....	25
2.7.2. Etapas de Comunicação Eficaz.....	26
2.7.3. Estratégia de Comunicação.....	27
<b>Capítulo III - Branding.....</b>	<b>28</b>
3.1. Contexto histórico.....	28

3.2. Conceito de Place Branding.....	29
3.3. A gestão do Place Branding.....	30
3.3.1. Dificuldades na gestão do place branding.....	32
3.3.2. Intervenientes do place branding.....	34
3.3.3. Estádios de desenvolvimento de um place branding.....	34
3.3.4. Como corrigir uma imagem negativa.....	36
3.3.4.1. Identidade da Marca.....	37
3.4. Country Branding.....	38
3.4.1. Turismo.....	43
3.4.2. Exportações.....	44
3.4.3. Governo.....	45
3.4.4. Investimento e imigração.....	47
3.4.5. Cultura e herança histórica.....	48
3.4.6. Pessoas.....	48
3.4.7. Educação e eventos desportivos.....	49
3.5. Uma Estrutura para a Marca-País.....	50
<b>Capítulo IV - Metodologia.....</b>	<b>51</b>
4.1. Pesquisa Exploratória.....	51
4.2. Características de um Estudo de Caso.....	52
4.2.1. Pontos Fortes e Pontos Fracos de um Estudo de Caso.....	55
4.3 Objectivo de investigação.....	56
4.4. Recolha de Informação.....	57
<b>Capítulo V - Caso de Estudo da Marca Portugal.....</b>	<b>59</b>
5.1. Introdução.....	59
5.2. Missão.....	60
5.3. Imagem de Portugal.....	60
5.4. Imagem dos Portugueses.....	60
5.5 Orientações estratégicas da identidade portuguesa.....	61
5.5.1. No mundo.....	61
5.5.2. Tática.....	61

5.6. Estudo “Arca do Imaginário Português” .....	63
5.7. Marca Portugal.....	65
5.7.1. Qual a razão da existência das marcas país?.....	65
5.7.2. Estratégia de Promoção Internacional - Marca-País.....	67
5.7.3. E Portugal?.....	71
5.7.4. O que pode ser feito nos próximos tempos para melhorar os valores da marca Portugal? Que valores promover?.....	76
5.7.5. A percepção de uma imagem negativa de Portugal por parte dos mercados internacionais, representa um enorme desafio. Qual a forma de contornar este mesmo desafio?.....	77
5.7.6. O caminho adoptado nos últimos anos, relativamente à promoção de Portugal, tem vindo a ser o mais correcto?.....	80
5.7.7. Proposta de Campanha de Comunicação da Marca Portugal.....	83
5.7.7.1. New Perspective.....	83
5.7.7.2. Alteração do domínio gráfico do Turismo/Marca Portugal.....	83
5.7.7.3. Uma nova assinatura.....	84
5.7.7.4. Destaques.....	84
5.8. Campanha de Comunicação.....	87
<b>Capítulo VI - Conclusão.....</b>	<b>95</b>
6.1 Limitações Metodológicas e Recomendações para futuras investigações.....	95
6.2. Objectivos Proposto.....	96
Referências Bibliográficas.....	99

## Lista de Ilustrações

Fig.1 - Percentagem de desemprego.....	5
Fig. 2 - Definições existentes de brand equity.....	14
Fig. 3 - Integração do Mix de Comunicação de Marketing com a construção do brand equity.....	15
Fig. 4 - Triângulo de Lencastre.....	18
Fig. 5 - Processo de Comunicação.....	24
Fig. 6 - Etapas do desenvolvimento de uma comunicação eficaz.....	26
Fig. 7 - Sequência das decisões de comunicação.....	27
Fig. 8 - Modelo de desenvolvimento de uma marca local.....	36
Fig. 9 - Identidade e imagem da marca.....	38
Fig. 10 - Essência do Country Branding.....	42
Fig. 11 - Marca Empresarial vs Marca-País.....	50
Fig. 12 - Marca Espanha.....	70
Fig. 13 - Marca Dubai.....	71
Fig. 14 - Marca Brasil.....	71
Fig. 15 - Identidade Visual do turismo de Portugal.....	73
Fig. 16 - Mariza, campanha Europe's West Coast.....	74
Fig. 17 - José Mourinho, campanha Europe's West Coast.....	75
Fig. 18 - Central Fotovoltaica, campanha Europe's West Coast.....	75
Fig. 19 - Energia Eólica, campanha Europe's West Coast.....	75
Fig. 20 - Actual domínio gráfico do turismo de Portugal.....	81
Fig. 21 - Proposta de novo domínio gráfico do turismo de Portugal / Marca Portugal.....	82
Fig. 22 - Portugal - The route passes through here.....	87
Fig. 23 - Portugal - Land of diversity and discovery.....	88
Fig. 24 - Portugal - Land of history.....	88
Fig. 25 - Portugal - Land of Kings.....	89
Fig. 26 - Portugal - Land of past and Future.....	89
Fig. 27 - Portugal - Land of Gastronomy.....	90
Fig. 28 - Portugal - Land of exclusive brands.....	90
Fig. 29 - Portugal - Land of Tecnology.....	91
Fig. 30 - Portugal - Land of tradition.....	91
Fig. 31 - Portugal - Land of original things 1.....	92
Fig. 32 - Portugal - Land of original things 2.....	92
Fig. 33 - Portugal - Land of cultural experiences.....	93
Fig. 34 - Portugal - Land of creation.....	93
Fig. 35 - Portugal - Our land.....	94

## Lista de Quadros

Quadro 1 - Pontos fortes da metodologia de estudo de caso.....	55
Quadro 2 - Pontos fracos da metodologia de estudo de caso.....	55
Quadro 3 - Quadro relativo ao Estudo da Arca do Imaginário - associações.....	64
Quadro 4 - Ranking das marcas país (comparação 2010 - 2009).....	65
Quadro 5 - Quadro Resumo do Estudo de Caso da Marca Portugal.....	98

## Introdução

Vivemos hoje num período de transição intensa, onde a designada sociedade industrial cede lugar à sociedade do conhecimento ou “nova economia”. Esta transição significa que, embora estejamos a viver em grande parte na sociedade industrial, como a grande força que impulsiona e sustenta uma economia, esta força está cada vez menor e dá lugar a uma nova força, força esta dentro da sociedade do conhecimento que vai tomando forma, ocupando espaço e impulsionando todos os países do mundo. A existência da era conhecida como sociedade do conhecimento ou nova economia é inegável.

O nosso país, como país de vários séculos de existência que é, necessita de combinar as suas National Equities, História, Cultura, Desporto, Ciência, Geografia, Poesia, Economia, com as suas Private Equities, constituídas pelas empresas e iniciativas privadas. Toda esta sinergia coordenada poderia levar mais longe Portugal, uma vez que, um dos problemas que mais afecta a marca está relacionado com a ignorância ou a má comunicação do que melhor se faz por cá.

Siza Vieira, Eduardo Souto Moura, Manuel de Oliveira, José Mourinho, Cristiano Ronaldo, bem como a nossa cortiça, flor de sal aguardente e o cavalo lusitano são ícones portugueses que devem/deverão ser aproveitados para construir a nossa marca.

Propõe-se deste modo averiguar o que foi feito até aos dias de hoje, se existiu aqui um seguimento, uma continuidade por parte dos gestores desta marca, assim como, o rumo correcto a tomar.

O conceito do Marketing poderá aqui exercer, se bem gerido, resultados muito optimistas e aliciantes, contrariando a actual e tão frisada crise mundial.

O interesse pelo estudo das marcas no mundo não é novidade, pois já em meados do século passado alguns pesquisadores apresentavam estudos empíricos publicados em revistas de referência, como por exemplo, Cunningham (1961), Frank e Boyd (1965), Myers (1967) e mais recentes, neste século De Chernatony, Harris e Christodoulides (2004), D’Astou e Saint-Louis (2005), Hansen, Singh e Chintagunta (2006), Ailawdi, Pauwels e Steenkamp (2008) e Liljander, Polsa e Van Riel (2009), dentre outros.

Os países enfrentam, actualmente, novos e importantes desafios de mercado. Concorrem uns com os outros na procura de fontes de vantagem competitiva, ganhando cada vez mais interesse a gestão e controlo da sua marca. De facto, a necessidade de atrair turistas, fábricas, companhias, pessoas talentosas e mercados para exportação, requer que os países adoptem instrumentos de gestão de marketing e uma política de marca consciente.

Neste âmbito, torna-se cada vez maior a preocupação na forma como uma marca é gerida, nesta nova economia, não apenas como factor diferenciador, mas também como impulsionador de melhores relações comerciais entre os diversos agentes económicos.

Segundo Kotler e Gertner (2002), a gestão de uma marca país envolve três elementos chave: gestão da imagem, atracção de turistas e atracção de fábricas e empresas.

Uma imagem favorável relativa a um país ajuda a vender os seus produtos no exterior, tornando-se, igualmente, uma vantagem na atracção de turistas e/ou capitais. Analogamente, uma má imagem prejudica toda a sua actuação; a imagem de um país actua como um ponto externo na relação dos seus agentes económicos com o resto do mundo. Neste contexto, as autoridades tendem a intervir com o objectivo de melhorar essa imagem, procurando convertê-la num bem público de interesse nacional. O marketing de país pode, inclusive, definir-se, em sentido amplo, como qualquer acção do Governo que conduza a melhorar a imagem externa do país, seja nos seus aspectos políticos, culturais ou económicos (del Olmo, 1993).

Como ponto partida, é imprescindível a definição da pergunta de partida que irá orientar o desenvolvimento deste trabalho. Assim, o objectivo deste trabalho será mostrar a importância da Marca Portugal e a sua repercussão no ultrapassar da conjuntura contemporânea.

“Como poderá Portugal autopromover-se por forma a aumentar a competitividade e a visibilidade de Portugal?”.

## Capítulo I - ENQUADRAMENTO

### 1.1. Contexto económico

Portugal encontra-se numa grave crise financeira, acompanhada por uma perigosa alternância entre o fraco crescimento e a depressão económica.

Após diversas medidas de apoio ao tecido empresarial e à competitividade nos anos passados, as medidas contrárias, de austeridade e controlo do défice público, e a falta de liquidez, eliminaram o efeito desejado. As empresas sentem-se agora constrangidas, incapazes de crescer e adquirir uma quota de mercado e produtividade que lhes permita a sobrevivência, apesar da descida da TSU por parte do governo, a ‘pedido’ da Troika.

Os cidadãos começam também a sentir que o esforço adicional em termos de carga fiscal é insuportável com o preço dos produtos, serviços e alimentos a disparar para preços completamente alucinantes e nunca antes registados, surgindo pressões sociais dos mais diversos estratos. Pedem-se medidas alternativas que permitam evitar consequências tão graves e ponham termo a esta conjuntura. Surge assim, uma vez mais, a discussão em torno das políticas proteccionistas, no contexto de globalização no Século XXI.

Em 2011 o contexto macro-económico continuou vincado pela propagação da crise, que tomou um papel determinante no desempenho da economia em Portugal especificamente no que diz respeito à procura externa e o impacto negativo na evolução do consumo e do investimento. Perspectiva-se que 2012 seja marcado pela recuperação gradual da economia liderada pelas exportações e consumo privado. Contudo, também o processo de consolidação orçamental é fundamental para que o crescimento económico seja sustentado.

No primeiro semestre de 2010, segundo as observações do Instituto Nacional de Estatística, a economia portuguesa revelou um dinamismo elevado, com o Produto Interno Bruto (PIB) a crescer a um ritmo superior ao esperado, sustentados numa evolução favorável das exportações.

Relativamente ao comércio internacional, a compressão que se verificou ao longo dos últimos anos afectou drasticamente as economias dos principais parceiros comerciais de Portugal. Consequentemente, as exportações portuguesas de bens e serviços registaram uma variação

negativa de 15,5%, mais expressiva na componente de bens do que nos serviços. No que diz respeito aos mercados de destino das vendas, manteve-se uma evolução no sentido de uma maior diversificação. Nos produtos transaccionados, as exportações de bens registaram uma evolução significativa, com as vendas para os mercados espanhol, norte-americano, alemão e francês a registarem os maiores aumentos. O material de transporte, fornecimentos industriais e os combustíveis foram os que mais contribuíram para o crescimento das exportações. Finalmente, o investimento directo no estrangeiro (IDE) tem evidenciado na última década, um comportamento bastante positivo. Por outro lado, tem vindo a aumentar em indústrias e actividades inovadoras e de base tecnológica, voltadas para os mercados internacionais. Até Junho de 2010, quando comparado com o período homólogo de 2009, verificou-se uma recuperação mais acentuada em termos brutos do que líquidos, com o Comércio por Grosso e Retalho, as Actividades Imobiliárias e a Indústria Transformadora a serem os sectores mais beneficiados com a entrada de capitais estrangeiros em Portugal. (Fonte: Instituto Nacional de Estatística)

Temos agora um conjunto de economias enfraquecidas e incapazes de encetar movimentos contra-cíclicos, com uma tremenda dívida para pagar e alguém que virá para a cobrar.

Uma perigosa combinação de factores como a desregulamentação das principais praças financeiras, proliferação de produtos financeiros complexos e de alto risco, conflitos de interesses não identificados (ou reportados) e sistemáticos falhanços dos reguladores e das agências de 'rating', constituem a mais plausível razão para esta crise. A verdade, porém, é que uma crise que começou sobretudo como uma bolha de inflação localizada no mercado imobiliário Norte Americano, rapidamente produziu efeitos colaterais na generalidade das economias, causando a queda generalizada dos mercados financeiros e a abrupta redução da liquidez dos mercados e do crédito disponível, com inevitáveis consequências directas na actividade da generalidade dos agentes económicos.

A crise financeira transformava-se então numa crise económica.

## 1.2. Contexto sócio-cultural

Apegada à crise financeira crise que por aí paira, surge a social, generalizada e a sua chegada, a ferro e fogo, é inevitável. Apenas não sabemos qual será a sua dimensão e, sobretudo, qual será a capacidade de estancar um rastilho que se acende.

Os efeitos da crise da dívida soberana serão sentidos durante muitos anos e são já perceptíveis em fenómenos como o aumento da taxa de desemprego, o aumento da emigração para economias emergentes, o aumento dos níveis de criminalidade e de confronto social.

Segundo dados revelados pelo INE, a taxa de desemprego em Portugal desceu 0,3 pontos percentuais no segundo trimestre de 2011, situando-se nos 12,1%, o que significa que 675 mil portugueses estão sem emprego. Esta situação embora positiva (em parte devido ao facto sazonal), face ao trimestre anterior, não deixa de ser preocupante e um valor muito elevado, nomeadamente, em dois segmentos: nos jovens, que continua nos 27%, e nos desempregados de longa duração ou que têm mais de 45 anos, onde por sinal aumentou, ou seja, são os cidadãos mais velhos que têm maior dificuldade em encontrar emprego.

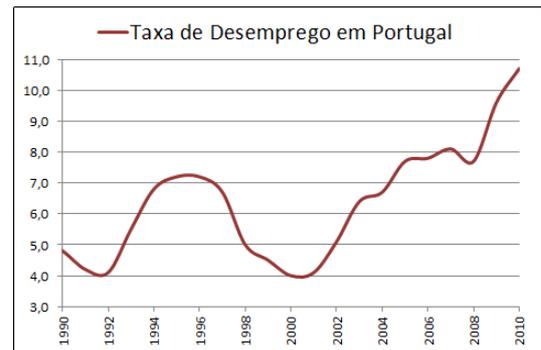


Fig.1 - Percentagem de desemprego.  
Fonte: INE

A SEDES (Associação para o Desenvolvimento Económico e Social ) alerta para o facto de se sentir em Portugal "um mal-estar difuso", que "alastra e mina a confiança essencial à coesão nacional". Este mal-estar e a "degradação da confiança, a espiral descendente em que o regime parece ter mergulhado, têm como consequência inevitável o seu bloquear". E se essa espiral descendente continuar, "emergirá, mais cedo ou mais tarde, uma crise social de contornos difíceis de prever". (InVerbis, 2008)

A nível social, o crescimento dos níveis de bem estar dos portugueses, e mesmo a existência de um sistema de protecção social relativamente desenvolvido, não foram sustentados e não são o resultado de uma economia pujante e competitiva mas antes do endividamento das famílias, das empresas e do Estado face ao exterior.

Poder-se-á alegar que a actual situação de crispação política existente entre os principais

partidos portugueses não é propícia ao entendimento imprescindível para a realização das reformas estruturais fundamentais para o país. Trata-se, no entanto, de alcançar um entendimento absolutamente necessário à criação de condições para solucionar os graves problemas da sociedade portuguesa cuja discussão e superação, por razões patrióticas, deverá situar-se acima do nível das meras disputas partidárias. Aliás, deve notar-se que em termos fundamentais, os dois partidos têm revelado publicamente análises próximas quanto à necessidade de solucionar os problemas dos sectores da Justiça, da Educação e até da reforma da legislação laboral permanecendo como área de maior distancia a redefinição do papel do Estado.

A impossibilidade deste entendimento entre os partidos da área do poder conduzirá à manutenção e agravamento dos problemas estruturais do país, com o risco de uma elevada e grave instabilidade social que poderá favorecer situações de deriva populista potenciadas por atitudes e estratégias de "quanto pior ...melhor".

Outro elemento sócio-cultural bastante oportuno de referir, consiste nos factores demográficos que, segundo um estudo levado a cabo pela OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), demonstra que Portugal é o segundo país da OCDE a apresentar a taxa de fertilidade mais baixa: 1,32 filhos por mulher, contra uma média de 1.74 filhos por mulher em idade fértil, nos 31 países que integram aquela organização internacional. Abaixo de Portugal, situa-se apenas a Coreia, com um índice sintético de fecundidade de 1.15 filhos por mulher<sup>1</sup>. Consequentemente, o envelhecimento demográfico, definido pelo aumento da proporção das pessoas idosas na população total, em detrimento da população jovem, e/ou da população em idade activa, tem vindo a aumentar em Portugal. A população portuguesa (tal como na maioria dos Países Desenvolvidos) registou um envelhecimento nos últimos anos, o que tem provocado um aumento substancial do número de reformados e uma diminuição gradual, não apenas do número de activos, mas também da natalidade. Nunca, como nos dias de hoje, este problema foi tão evidente. Com a crise e a reorganização da economia mundial, começam a esgotar-se os recursos para se proceder ao pagamento de reformas. Muitas pessoas temem mesmo que, no futuro, haja um colapso da segurança social e, portanto, não exista dinheiro suficiente para proceder ao pagamento das reformas da População Activa actual.

---

<sup>1</sup> Fonte: <http://www.oecd.org/dataoecd/61/34/47701118.pdf>

## Capítulo II - REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. Conceito e Evolução da Marca

“A evolução do conceito de marca surge associada ao próprio desenvolvimento do marketing, ao longo da primeira metade do século XX, interessado em conhecer melhor as formas de influenciar o comportamento dos consumidores.” (Ruão, Teresa, p.26)

“Na maioria dos idiomas, “marca” vem do verbo “marcar”. Assim, o termo inglês *brand*, vem do Francês antigo *brandon*, que designa o ferro para marcar o gado.” (Lindom et al., 2000, p. 212)  
Ao longo dos tempos, os «fabricantes/criadores» têm vindo a «marcar» os seus produtos, diferenciando-os de outros, uma atitude que remonta a antiguidade e que demonstra a perpetuidade.

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

O mundo está a mudar é dinâmico e por isso as marcas têm de ser dinâmicas. As marcas são os agregadores da economia.

“ Ainda hoje, olhando o mapa da Península Ibérica, ocupado quase todo com a grande mancha de Espanha, custa a perceber como só o pequeno rectângulo Português se constitui e, sobretudo, perseverou ao longo de oito séculos como uma nação politicamente independente. E, com este estatuto, um dos mais antigos e coerentes estados da Europa.” (Eduardo Lourenço)

### 2.1.1. Definição jurídica de marca

A American Marketing Association (AMA) define marca como sendo “*um nome, termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação de tudo isso, destinado a identificar os produtos ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores para diferenciá-los dos outros concorrentes*” (Kotler & Keller, 2005, p.269).

Segundo a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), organismo responsável pela protecção da marca ao nível do direito internacional, uma marca é, no rigor jurídico, “um sinal que serve para distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas”(Lencastre et al., 2007, p.34). Esta definição muito geral, aparece declinada nas legislações nacionais, normalmente com mais detalhe no que se refere aos sinais admissíveis como marca. Já a redacção adoptada pela União Europeia estabelece serem susceptíveis de registo como marca comunitária “*todos os sinais que possam ser objecto de uma representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, a forma do produto ou a sua embalagem, desde que tenham capacidade de distinguir os produtos e serviços de uma empresa dos de outras empresas*”<sup>2</sup>.

Em todas as definições vemos consagradas as mesmas duas grandes funções da marca: a identificação de um produto ou serviço e a diferenciação face à concorrência, que se traduz no princípio da especialidade da marca e no princípio do carácter distintivo, respectivamente.

O carácter distintivo da marca é o princípio jurídico central, e por isso é claramente explicitado nas definições. A marca tem de ter capacidade distintiva/diferenciadora, pelo que por exemplo, um nome como a Apple pode ser marca de computadores mas nunca poderia ser marca de maçãs. Para ter uma identidade de marca, os produtos devem ser diferenciados e esta diferenciação pode ser detida através da forma, das características, da qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, facilidade de reparação, estilo, etc.

A marca agrega dimensões que, de alguma forma, a diferenciam de outros produtos ou serviços desenvolvidos para satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser funcionais, racionais, ou tangíveis, isto é, relacionadas ao desempenho do produto. Podem também ser de cariz simbólico, emocional ou mesmo intangível, desde que relacionadas com o que a marca representa. (Lencastre, 2007)

David Aaker defende que o papel da marca consiste na diferenciação da oferta; o valor está

---

<sup>2</sup> Publicação da União Europeia relativa ao ano de 2003

associado à notoriedade, à qualidade percebida, à lealdade dos consumidores e as associações à marca.

A marca é portanto representativa de um conjunto de valores e culturas organizacionais que espelham a identidade da empresa em questão, diferenciando-se das de mais através de inúmeros sinais identificativos, como os que já foram referidos anteriormente.

Hoje em dia, as marcas ocupam uma posição singular no comércio. Podem ser compradas, vendidas, franchisadas ou alugadas. Talvez a maior ameaça ao titular de uma marca, seja mesmo, o risco de que o produto/serviço desenvolvido ou comercializado por ele se torne o equivalente genérico da categoria do produto. Podem no entanto sobreviver e prosperar, apesar dos produtos e serviços representados mudarem significativamente ou desaparecem por completo.

De Chernatony e Riley (1998) propuseram a seguinte definição da marca, baseada na revisão da literatura até então. A marca é um constructo complexo e multidimensional, em que os gestores acrescentam valores aos produtos e serviços, facilitando o processo pelo qual os consumidores confiam, reconhecem e apreciam essas marcas. Com esta definição, estes autores consideram que haveria uma melhor comunicação e uma utilização mais eficaz dos recursos das empresas.

Assim como, o tema marcas e produtos, os estudos empíricos sobre as marcas próprias não é uma actividade desconhecida por parte dos académicos e profissionais do ramo do marketing. Desde 1961, verificam-se ensaios em diversas revistas da literatura sobre marketing e *branding* que tratam das marcas próprias sob diferentes perspectivas, desde as categorias de produtos, tipos de lojas, atitudes e outras possíveis variáveis explicativas com relação à propensão ao consumo das marcas distribuidor comparativamente com as marcas de produtor. Ficou claro que a proliferação de estudos sobre as marcas próprias e de fabricantes tornou-se mais efectiva a partir do artigo publicado por Quelch e Harding na *Harvard Business Review* (1996) cujo tema na época sugeria uma batalha entre as marcas de lojas e de fabricantes e sobre qual delas sairia vencedora.

### **2.1.2. O que Constitui Uma Marca?**

A marca, segundo diversas entidades pode ser traduzida por um ou mais sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços de uma empresa dos de outras empresas. “Também as frases publicitárias para os produtos ou serviços a que respeitem podem constituir marca desde que

possuam carácter distintivo, independentemente da sua protecção pelo Direito de Autor.” (GAPI – Gabinete de Apoio à Propriedade Industrial, 2011)

### **2.1.3. Personalidade da Marca**

Da revisão da literatura fez-se uma síntese de algumas definições da personalidade da marca. Kapferer (1997) tem defendido que a personalidade da marca é a forma como o consumidor percebe a marca, nas dimensões que tipicamente capturam a personalidade de uma pessoa. Para o autor, a personalidade da marca tende a servir uma função simbólica ou emocional.

Na análise do comportamento do consumidor, a construção do conceito de personalidade da marca teve um desenvolvimento importante com o trabalho de Jennifer L. Aaker (1997). Para esta autora, a utilização simbólica da marca só é possível porque os consumidores dão às marcas personalidades humanas. Os consumidores percebem as marcas em dimensões que tipicamente capturam a personalidade humana e estendem esses domínios para a marca.

Aaker (1997) desenvolveu o conceito da personalidade da marca ao isolar dimensões distintas, tratando a personalidade da marca como uma “construção unidimensional” e demonstrando como os diferentes tipos de personalidade podem ser distintos.

Identificou cinco dimensões relacionadas com as marcas: sinceridade, excitação, competência, sofisticação e rudeza. As dimensões da personalidade da marca correspondem apenas a três das dimensões da personalidade humana (sinceridade, excitação e competência). O objectivo da autora foi determinar a relação entre a personalidade dos indivíduos e os atributos da marca.

A personalidade da marca é um conceito bastante atractivo para as pesquisas de Marketing, nos dias de hoje. Da mesma maneira que um indivíduo analisa as características dos outros indivíduos com os quais ele estabelece algum tipo de relacionamento, o consumidor examina as características da marca com a qual vai ter algum envolvimento. Desta forma, o consumidor acaba por associar às marcas traços de personalidade, por sua vez estes providenciam o significado simbólico e o valor emocional que contribui para a preferência pela marca e que pode ser mais durável do que os seus atributos funcionais.

A personalidade pode ser descrita como uma combinação específica de valores, atitudes e comportamentos. Neste sentido, compreende as dimensões emocionais, cognitivas e

comportamentais que estão estruturadas e organizadas de uma forma característica e são estáveis ao longo do tempo (Sternberg, 2001).

Uma forma de conceptualizar e medir a personalidade humana é através da teoria dos traços, que afirma que a personalidade é um conjunto de traços. Os traços são definidos por algo que distingue um indivíduo de outro, de forma permanente. A teoria dos traços é crucial para a teoria da personalidade, dado que permite a sua aplicação, na construção de escalas da personalidade e na identificação das palavras que definem a personalidade.

Os traços da personalidade humana são determinados por factores multidimensionais, tais como, o comportamento individual, a aparência, as atitudes e as crenças e as características demográficas. “As atitudes dos objectos, como as marcas, que podem ser associados a traços da personalidade, fornecem benefícios auto-expressivos e simbólicos aos consumidores” Aaker (1999, p. 45). Esta transposição pode influenciar o comportamento dos consumidores se contribuírem para criar capital de marca nas suas mentes.

Para Aaker (1999), o consumidor exprime a imagem que tem de si na escolha das marcas cuja personalidade se aproxime da sua. A autora encontrou evidências do efeito da congruência na personalidade da marca. As pessoas preferem marcas com as mesmas características da sua personalidade. A congruência entre a personalidade da marca e os consumidores influencia a relação que se desenvolve entre o consumidor e a marca (Aaker 2004; Fournier, 1998).

Dentro desta mesma perspectiva, Phau e Lau (2001) também afirmam que a marca é percebida com tendo uma personalidade que os consumidores usam para a sua expressão individual ou para experimentar os benefícios emocionais da marca. Assim, a marca com uma personalidade adequada e que seja congruente com a personalidade do consumidor joga um papel de parceria, associação ou amizade (Phau e Lau, 2001).

Aaker (1999) investigou também a forma como as marcas são avaliadas quando elas possuem uma personalidade forte, que pode ou não estar de acordo com a personalidade do consumidor. A autora encontrou suporte para a noção de que os indivíduos que se identificam com uma dimensão particular de personalidade têm uma grande preferência pelas marcas que incorporam essa dimensão de personalidade. Este padrão sugere que as dimensões da personalidade da marca podem operar de formas distintas ou influenciar o comportamento dos consumidores de maneiras diferentes.

Segundo Ouwersloot e Tudorica (2001), a personalidade da marca é dimensão chave do capital de marca. Refere-se ao lado emocional da imagem da marca e é criada por todas as experiências que um consumidor tem com a marca. Keller (1998, p.97) afirma que “a personalidade da marca reflecte o que as pessoas sentem acerca da mesma, mais do que elas pensam que a marca faz”. A personalidade da marca pode também ser uma associação única utilizada pelos consumidores para diferenciar os produtos.

Ao nível das medidas de performance, a personalidade da marca influencia o valor da marca, ao captar todo o aspecto simbólico do consumo da marca. As dimensões da personalidade da marca podem operar de formas distintas ou influenciar o comportamento dos consumidores de maneiras diferentes, contudo é uma variável importante para medir o capital de marca na mente dos consumidores. Essa importância resulta do facto de englobar as associações ligadas aos aspectos da imagem e ao consumo simbólico dos produtos.

#### **2.1.4. Importância do Nome**

Ao gerir uma marca, do ponto de vista do seu objecto, é gerir uma missão, gerir uma marca, do ponto de vista da sua identidade, é gerir um nome. O nome é o garante mais singelo e essencial da existência de uma marca, é o sinal de uma estratégia (é o primeiro contacto com a marca), seja ela boa ou má, é a ponta do iceberg da missão e do marketing mix da marca. (Lencastre, 2007)

*"A beleza desaparece, mas o bom nome perdura." <sup>3</sup>*

- Indicador inicial da marca. Processo que requer estratégia e planeamento pois traduz os objectivos do negócio.
- Uma das fontes mais fortes de Identidade, o nome pode gerar associações importantes que servem para descrever a marca (revela a sua personalidade).
- Deve ser criativo e apelativo e assim mostrar o poder da Marca.
- Base dos esforços de comunicação e criação de notoriedade.
- O nome é muito mais permanente que a maioria dos elementos do marketing - mix (produto, preço, comunicação, distribuição).
- Valorização do activo.

---

<sup>3</sup> Fonte: Aphocrifa, Ahicar 2,49 - Textos Judaicos

No entanto devem ser consideradas estratégias de longo prazo para o nome em desenvolvimento, assim como a integração do nome (da nova marca) na “arquitetura de marcas da empresa”. Os custos de desenvolvimento, criação, registo e defesa futura em diferentes classes, mercados e/ou países, não descurando a elaboração de várias opções para o nome em questão, sem claro, esquecer a linguística (pronúncia, associações, sons, significados).

#### Impactos Negativos de um mau Nome

- Na Identidade Corporativa
  - Perda da Identificação vital
  - Conotações erradas e indesejáveis
  - Baixa Notoriedade
  
- Na Comunicação
  - Suporte deficiente de informação e promoção dos valores da Marca.
  - Fraca capacidade de personalização
  - Descaracterização do produto / serviço
  - Baixo valor de Marca
  - Reduzida fidelidade
  - Baixa qualidade percebida
  
- No Desempenho Financeiro
  - Fraco desempenho comercial
  - Retorno financeiro insatisfatório dos investimentos publicitários

Lencastre (2007)

Segundo os autores Lencastre (2007) e Kotler & Keller (2005), em torno do nome pode-se inscrever um conjunto de outros sinais de identidade jurídica da marca. Antes de mais um logótipo, que com o nome integra a identidade base da marca. Depois um slogan, uma personagem, um jingle, entre outros. Todos eles vocacionados para complementar a função de síntese identificadora de uma missão e de um objecto que pode ser múltiplo. Este conjunto de sinais (da sua identidade jurídica) admissíveis como marca constitui em primeira instância o identity mix da marca.

## 2.2. Brand Equity

O *brand equity* é nem mais nem menos do que o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode se reflectir no modo como os consumidores pensam e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e no lucro que a marca representa à empresa. O *brand equity* é um importante activo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa.

Autor	Definição
Aaker (1991)	Conjunto de activos e passivos ligados a uma marca que permitem aumentar (ou diminuir) o valor dos produtos oferecidos, quer para a empresa quer para o consumidor.
Keller (1998)	Efeito diferencial que o conhecimento da marca tem sobre a resposta do consumidor ao marketing dessa marca. A este conceito, o autor dá o nome de <i>customer-based brand equity</i> .
Farquhar (1989)	A marca confere valor ao produto, valor este que vai para além da sua função. A marca pode, assim, ser portadora de valor acrescentado para a empresa, para o comércio e para o consumidor.
Marketing Science Institute (in Keller, 1998)	Conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, dos canais de distribuição e da empresa proprietária da marca que conduzem a maiores volumes de vendas e margens, que permitem uma vantagem diferenciada e sustentada face à concorrência.
Axelrod (in Fekwick, 1996)	Quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente comparável mas sem marca.
Swait et al. (1993)	Equivalente monetário da utilidade total que o consumidor associa a uma marca.
Simon & Sullivan (1993)	<i>Cash flow</i> adicional derivado dos produtos com marca relativamente aos produtos sem marca.
Guillaume (in Serra & Gonzalez, 1996)	<i>Cash flow</i> incremental resultante do facto de o objecto de comercialização ser um produto com marca e não um produto sem marca.

Fig. 2 - Definições existentes de brand equity (Lencastre, 2007, p.270)

O branding existe há séculos como forma de distinguir os produtos de um fabricante dos de outros. Os sinais mais antigos do branding na Europa eram as exigências das associações

medievais, para que os artesãos marcassem os seus produtos para se protegerem a si mesmos e aos consumidores contra produtos de qualidade inferior. Nas belas-artes, o branding teve início quando os artistas passaram a assinar as suas obras. Hoje, as marcas representam diversos papéis importantes que melhoraram a vidas dos consumidores e incrementaram o valor financeiro das empresas. Assim, marcas devem ser desenvolvidas com o intuito de agradar o seu público-alvo (o consumidor), já em 1960, Levitt alertava para o facto de algumas indústrias fracassarem por serem orientadas para o produto, em vez de o serem para o consumidor. Tal conduzia a uma definição demasiado estreita do negócio. O sucesso de novos produtos estaria antes na criação de satisfação para os consumidores. O declínio de muitas indústrias devia-se na sua opinião a esta “miopia de marketing”, e ainda hoje, passado quase meio século, erros desta magnitude continuam a acontecer. (Levitt, 1960)

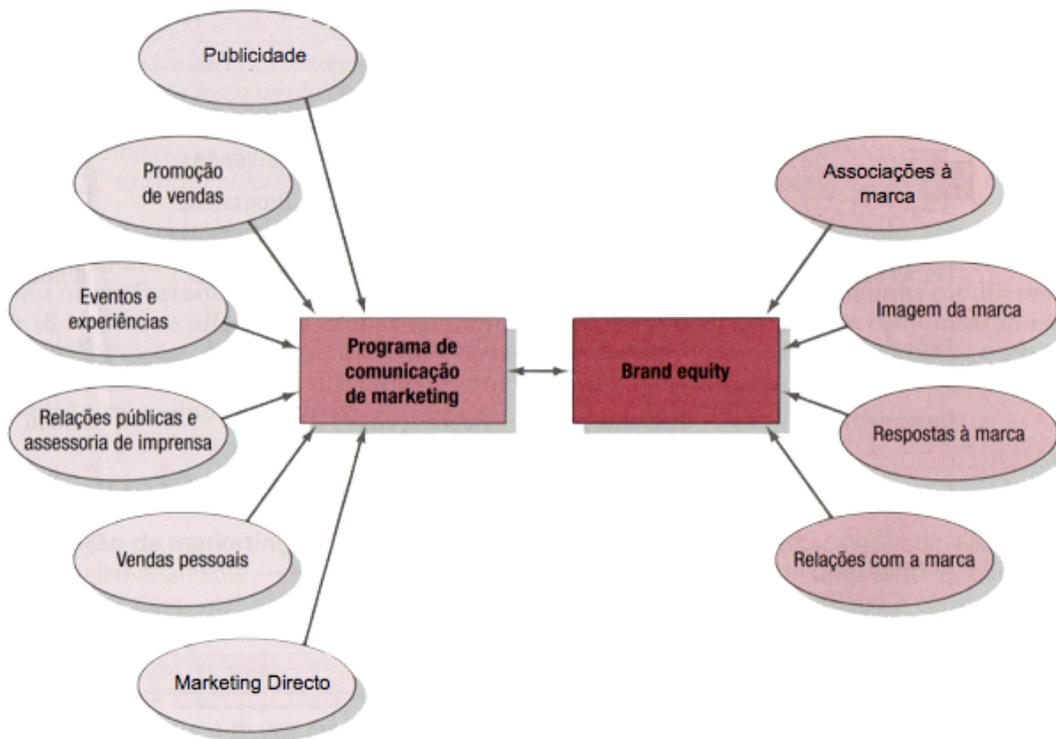


Fig. 3 - Integração do Mix de Comunicação de Marketing com a construção do brand equity (Kotler & Keller, 2005)

As várias disciplinas da comunicação de marketing contribuem para a criação do *brand equity* (valor da marca), vinculando as associações correctas à imagem da marca na memória dos consumidores, despertando opiniões ou sentimentos positivos sobre a marca, e/ou facilitando uma

conexão mais forte e duradoura entre consumidor e marca. (Caetano & Rasquilha, 2007)

As componentes do mix de comunicação de marketing devem estar integradas a fim de transmitir uma mensagem coerente e um posicionamento estratégico.

### **2.2.1. Importância do brand equity**

Aaker (1991) afirma que o *brand equity* cria valor para a empresa, bem como para o cliente. Essa assertividade tem sido apoiada pelos autores Farquhar et al. (1991), Smith e Park (1992), Keller (1993), Simon e Sullivan (1993), Rangaswamy et al. (1993), Barwise (1993), Mahajan, Rao e Srivastava (1994) e Lane e Jacobson (1995). Eles atestam que face a fusões e aquisições de empresas, as marcas com maior *brand equity*, isto é que recebem preços premium que podem licenciar a sua marca, entre outras, são indicadores de acções de marketing que tornaram as marcas mais competitivas, diminuindo a vulnerabilidade das mesmas em face de aumento nos preços (Yoo, Donthu e Lee 2000).

Resumidamente, do ponto de vista da gestão, o *brand equity* proporciona vantagens competitivas sustentáveis para a empresa (Bharadwaj, Varadarajan e Fahy, 1993).

### **2.2.2. Qualidade Percebida, Lealdade e Associações /Conhecimento do Brand Equity**

Quando se fortalecem as dimensões do *brand equity*, aumenta-se naturalmente o valor da marca. A compreensão correcta do fenómeno do *brand equity* passa também pela compreensão das suas dimensões, a lealdade, a qualidade percebida, o conhecimento e associações à marca (Aaker, 1991).

Yoo, Donthu e Lee (2000) apoiam-se em Zeithaml (1988) que define a qualidade percebida como um julgamento subjectivo sobre a excelência global de um produto ou a sua superioridade atribuída pelo consumidor. A experiência pessoal com produtos, as necessidades específicas e situações de consumo podem influenciar no julgamento subjectivo do consumidor relativamente à qualidade. A qualidade percebida significa que, através da experiência de longo prazo com a marca, os consumidores reconhecem uma diferenciação e superioridade da marca. Também, nesta linha de pensamento a qualidade percebida é identificada como uma componente do valor da marca e, portanto, a qualidade percebida conduz o consumidor a escolher uma marca, em vez de outras

marcas concorrentes. Portanto, o grau de qualidade com que a marca é percebida pelos consumidores, contribui positivamente para o *brand equity* (Chen e Green, 2009).

Oliver (1997) define a lealdade à marca como um compromisso profundamente durável de repetir a compra de um produto ou serviço preferido, consistentemente, ao longo do tempo, apesar de influências situacionais e de esforços de marketing para mudar o comportamento do consumidor. A lealdade à marca faz com que o consumidor compre uma marca de maneira rotineira e que, o mesmo, seja resistente à mudança para outra marca. Assim, na medida em que os consumidores são leais à marca, proporcionam um aumento do *brand equity* (Datta, 2003).

A imagem da marca está associada a um forte conhecimento da marca. Aaker (1991) define associações à marca como qualquer coisa ligada na memória a uma marca e a imagem da marca como um conjunto de associações de alguma forma significativas a uma marca. Associações à marca são complexas e ligadas umas as outras, e consistem em várias ideias, episódios, ocorrências e factos que estabelecem uma rede sólida de conhecimento da marca. As associações são mais fortes quando elas são baseadas em muitas experiências ou exposições nos *media*. (Alba e Hutchinson, 1987; Aaker, 1991). Associações à marca que resultam em alta percepção da marca são positivamente relacionados com o *brand equity*. Podem ser um sinal de qualidade e compromisso e ajudam um comprador a considerar a marca no ponto de compra, o que induz a um comportamento favorável para a marca (Walsh e Mitchell, 2005). Estas três dimensões são apoiadas nos estudos de Yoo, Donthu e Lee (2000), respaldados por Aaker (1991).

### **2.3. Imagem, Public Mix e Image Mix da Marca**

“A imagem da marca é criada fundamentalmente através de associações de marca. O consumidor relaciona a marca a outros conceitos, tanto favoráveis, quanto desfavoráveis.” (Schultz & Barnes, 2006, p.148)

Pode especificar necessidades ou revestir-se de determinado valor (*add value*), quanto mais fortes(mais favoráveis), ou mais singulares forem as associações da marca, menor a probabilidade de serem facilmente copiadas ou transplantadas pelos concorrentes.

“ A marca tem múltiplos indivíduos-alvo que podemos (macro)segmentar em públicos e por sua vez micro-segmentar. A recepção da marca é múltipla e, por isso, a gestão da imagem tem de ser assumida na dupla óptica de um conjunto de intérpretes (o *public mix*) e de interpretações (o *image mix*).” (Lencastre, 2007, p.65)

- *Public Mix*: conjunto de diferentes públicos e segmentos-alvo de uma marca (clientes, fornecedores, colaboradores, accionistas, etc.).

- *Image Mix*: conjunto de variáveis de resposta a um determinado público ou segmento-alvo a uma marca (notoriedade, qualidade percebida, lealdade, associações).

Na gestão do *public mix* e do *image mix*, há que segmentar o mercado e posicionar a marca mediante o público alvo. Segmentos são benefícios procurados (associações favoráveis). Ocupar um determinado segmento/posicionar uma marca, é conceder-lhe notoriedade, associação forte e favorável, se possível única face à concorrência, capaz de provocar uma resposta cognitiva e afectiva que gere uma resposta comportamental de adesão à marca. (Lencastre, 2007)

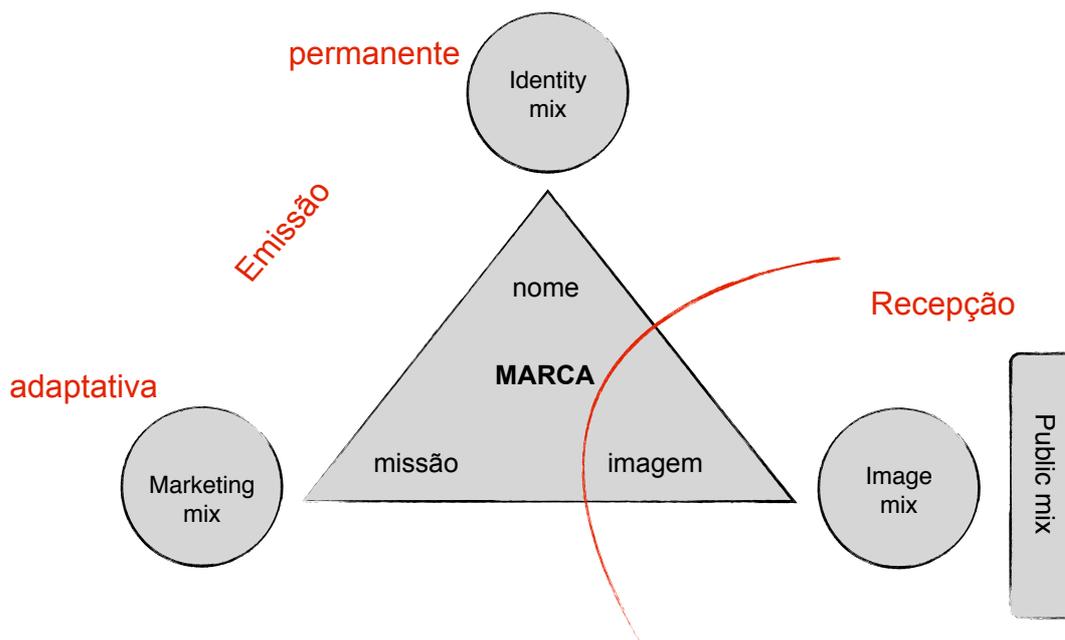


Fig. 4 - Triângulo de Lencastre (Lencastre, 2007)

Relativamente à figura 6, acima representada, destaca-se a separação entre as componentes da marca que compõem a emissão e recepção de informação/sinais. Da Emissão, faz parte o identity mix que se mantém inalterado pelas razões acima descritas, e o marketing mix, susceptível de ser adaptado para se enquadrar no mercado em que se encontra.

Do ponto de vista da recepção temos o image mix e o public mix. Grupos submetidos à emissão dos compostos da marca.

#### **2.4. Marca Global e Internacional**

Os autores Whitelock e Fastoso (2007) encontraram na literatura de marketing nove definições de “marcas globais” que variam de um extremo a outro, como por exemplo, a de que marcas globais são aquelas que usam a mesma estratégia de marketing ou mix em todos os mercados-alvo (Schuiling e Kapferer, 2004). Com outra visão, Steenkamp et al. (2003), afirmam que uma marca global é aquela em que os consumidores podem encontrar a mesma marca em vários países com esforços de marketing diferenciados.

A diferença entre as duas proposições residem, tanto no número de países em que a marca se encontra (“todos” em oposição a “vários”), bem como no grau de similaridade dos esforços de marketing para a marca se qualificar como global (“a mesma estratégia de marketing”, em oposição com esforços “diferenciados”). Mesmo que nenhuma conclusão clara possa ser extraída deste debate, na opinião de Whitelock e Fastoso (2007) uma questão deve ser tida em conta: O que é uma marca global? A resposta vem no sentido de diferentes pontos de vista em termos de grau, mas não ao que se refere ao princípio. Espera-se então que as opiniões continuem a divergir em relação ao grau de globalização de que uma marca deve apresentar a fim de qualificar-se como uma marca global. No entanto, também os autores Whitelock e Fastoso (2007) acreditam que uma definição única de marca global não encerre nem finalize o debate e as pesquisas nesta área. Em contrapartida, porém, as definições diferentes sugerem um contínuo debate sobre o conceito internacional de marcas.

De acordo com os autores Whitelock e Fastoso (2007), não há nenhum estudo que defina a marca a nível internacional quer em termos da sua posição dentro do marketing internacional ou em relação às actividades de marketing envolvidos na estratégia de *branding*. Neste sentido, um entendimento mais claro sobre *branding* internacional, é aquele em que o termo se refere às decisões da marca ao nível internacional (Sorenson e Wiechmann, 1975). Esta definição mantém actual, como mostra o estudo de Alashban et al. (2002). Em sentido oposto Cheng et al. (2005) dizem que a marca internacional se refere ao processo de desenvolvimento do *brand equity* de uma empresa que apela para as atitudes positivas da marca direccionadas ao clientes-alvo no exterior. O entendimento deste termo, está implícito nos estudos de Steenkamp et al. (2003) e Holt et al. (2004) que é

claramente diferente do estudo de Sorenson e Wiechmann (1975) que sugerem que a estratégia internacional da marca refere-se a todo o processo de desenvolvimento da marca a nível internacional ao invés de decisões voltadas somente para o nome das marcas. Esta visão mais ampla, no entanto, levanta a questão de como este processo está a ser operacionalizado, ou colocado de outra forma: “Quais os elementos do marketing mix que não afectam esse processo?” Whitelock e Fastoso (2007) encontraram a seguinte resposta: há mais diferenças nos estudos analisados. Por exemplo, Holt et al. (2004) vêem uma estratégia global que diz respeito à padronização dos produtos, embalagem e comunicação. Já Winram (1984) inclui o uso da publicidade e a identidade da marca na sua definição, do que ele a chama de estratégia “cross-country branding”. Todavia, Pitcher (1985), bem como de De Chernatony et al. (1995) incluem a essência da marca (definido como indicação de posicionamento e de marca), e as acções com relação à marca (implicitamente definido como as decisões do marketing mix). Apesar das diferenças, estas três definições contêm, além do nome da marca e posicionamento, os elementos de acções dirigidas à marca, ou seja, a aplicação do que a marca representa em termos de medidas de marketing mix a nível internacional. Por fim, Douglas et al. (2001) adicionam um outro aspecto para a definição internacional de marca: a arquitectura da marca. Eles afirmam que até agora a literatura de marca trata da forma de criar o *brand equity* para uma única marca e acrescentam que isso só é especialmente importante para os casos de marca de alto perfil. Esta posição é apoiada por Schuiling e Kapferer (2004).

No entendimento de Whitelock e Fastoso (2007), as decisões relacionadas com o que tem sido referido como “arquitectura de marca” fazem parte da política externa da marca, isto porque, estas decisões podem estar mais relacionada às decisões organizacionais de uma empresa. Assim, os autores concluem que a marca internacional é um campo em que o marketing internacional é a causa dos desafios que as empresas enfrentam quando suas marcas ultrapassam as fronteiras nacionais. Estes desafios dizem respeito à essência da marca em termos de marca visual (Por exemplo, logotipo, cores) e marcas com elementos de som (por exemplo, jingles e música), e por último a marca como personalidade.

## **2.5. Identidade Corporativa**

A marca para comunicar correcta e coerentemente têm de se representar e diferenciar do mercado assim como dos concorrentes. Para tal, recorrem à identidade e à imagem. O conceito de identidade pode ser definido como o conjunto integrado de características permanentes de uma

marca ou organização.

“A identidade da empresa e a identidade da marca são elementos distintos. Por sua vez, pode-se definir o conceito de identidade corporativa como sendo o conjunto de manifestações simbólicas que formam a imagem de uma organização”. (Caetano & Rasquilha, 2007, p 55)

Todas as organizações são singulares, isto é, têm as suas fraquezas, as suas forças, a sua própria cultura, a sua própria personalidade e a sua identidade, tal como um ser humano.

## **2.6. Marketing Mix**

O marketing mix descreve o conjunto de ferramentas que permitem à empresa influenciar as vendas. A tradicional definição é denominada pelos 4P's - Produto, Preço, Distribuição e Comunicação (**P**roduct, **P**rice, **P**lace, **P**romotion)

O marketing mix destaca-se como o “kit de ferramentas” que permite a organização alcançar os seus objectivos no mercado empresarial através da flexibilidade das mesmas. O marketing mix é considerado como o conjunto de ferramentas de marketing de transacção e arquétipo para o planeamento operacional de marketing (Gronroos, 1994). Enquanto a evidência empírica sobre o papel exacto e a contribuição do mix para o sucesso das organizações comerciais é muito limitado, vários estudos confirmam os 4 P's (ou mais, consoante a interpretação de cada autor) é de facto a plataforma conceptual dos profissionais para lidar com as táticas e as questões do marketing operacional (Sriram e Sapienza, 1991; Romano e Ratnatunga, 1995; Coviello et al., 2000).

Cowell (1984) afirma que a ampla aceitação dos 4 P's entre os comerciantes é o resultado de uma profunda exposição deste conceito ao longo dos anos, uma vez que a maioria dos manuais de marketing abraçou este mesmo conceito nas faculdades como “o coração desta estrutura” e para Kotler (2003) e Brassington e Pettitt (2003) tem vindo provavelmente a influenciar o processo de decisão de compra dos consumidores. Uma vantagem adicional deste Mix é o fato de que é um conceito fácil de memorizar e de aplicar.

Nas palavras de David Jobber (2001): A força da abordagem 4 P's é que ele representa um quadro memorável e prático para a comercialização e a tomada de decisão, pois revelou-se útil por muitos anos para a análise de estudo de caso em escolas de negócios. Desfrutando de apoio em grande escala, não é de surpreender que os 4 P's se tenham tornado sinónimo do próprio termo de Marketing, uma vez que este foi formulado pela American Marketing Association (Bennet, 1995).

No entanto não existe consenso no que diz respeito ao número de P's. Diferentes autores divergem<sup>4</sup> nas suas opiniões relativamente ao número de P's que realmente devem fazer parte do marketing mix. Uns defendem a adição do P de People (público interno como mas valia para compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa) outros defendem a utilização de C's por vez dos P's como Customer Value, Customer Costs, etc., no sentido em que, consideram que os P's se referem a uma mentalidade dirigida para a venda em vez de uma focalizada no cliente e nas suas necessidades. (Kotler, 2003)

Assim, o marketing mix pode resumir-se da seguinte forma:

### **Produto**

- características básicas do produto
- nível de serviço oferecido

### **Preço**

- preço absoluto
- nível e posição de preços
- políticas de desconto

### **Distribuição**

- canais de distribuição
- estratégias da colaboração com os canais
- eleição do nível de cobertura
- nível de serviço

### **Comunicação**

- estratégia de comunicação: *o que dizer e a quem?*
  - Plano de meios
  - Plano de promoções ao canal e ao consumidor

(Kotler, 2003)

---

<sup>4</sup> O próprio P. KOTLER, em dois importantes artigos, publicados na *Harvard Business Review*, sobre os temas *Globalmarketing* e *Megamarketing*, muda o seu elenco de variáveis, num e noutro caso, passando das tradicionais quatro variáveis para seis.

## 2.7. Comunicação

Comunicar é pôr em comum uma informação, é o partilhar de uma opinião, um sentimento, uma atitude, um comportamento. Tudo isto, frequentemente, com o objectivo de convencer e persuadir (de mudar de opinião, adoptar um comportamento diferente). (Lencastre, 2007)

Por natureza, o Homem é um ser social, preparado para viver em sociedade. Conversar, transmitir conhecimentos, trocar experiências, evidenciar gostos, aptidões e capacidades, descrever derrotas ou vitórias que sobressaltam a cada instante do dia-a-dia levam-nos a estabelecer com os demais uma multiplicidade de relações, das quais resulta a nossa integração num conjunto relacional extremamente complexo.

Assim, “a comunicação é pôr ideias em comum por meio da compreensão...é convencer alguém a desenvolver determinada acção, é estimular um comportamento específico no receptor.” (Caetano & Rasquilha, 2007, p.21)

Podemos considerar a comunicação organizacional como uma ponte para harmonizar a comunicação externa com a interna, e de certa forma, criar um clima motivador dentro de uma empresa onde educa, constrói valores e valoriza indivíduos. Serve, também, para produzir comunicação para o mercado e criar valores nesse mercado junto dos consumidores através da promoção institucional.

Não chega fazer um bom produto sem o ‘dar a conhecer’ e sem o ‘valorizar’. É o objectivo do sistema de comunicação, que o homem de marketing constrói para alcançar e convencer o mercado por si visado. A comunicação de uma maneira geral, do ponto de vista empresarial, consiste num conjunto de sinais emitidos direccionado aos seus clientes, aos destinatários, distribuidores, líderes de opinião, etc. (Lendrevie *et al*, 1995).

### **Em que Consiste?**

- Troca de mensagens carregadas de significado, através de uma variedade de formas.
- Tornar comum.
- Passagem do individual ao colectivo.

- Processo essencial de socialização e de formação do indivíduo (adquire consciência de si interiorizando os comportamentos da troca de mensagens significativa).
- Condição de toda a vida social.
- Fenómeno psicossociológico infinitamente complexo (ex. comunicação com carácter emocional, produz efeitos de ordem afectiva).
- Difusão (quando ultrapassa a troca de mensagens entre 1 ou mais indivíduos –irradiação numa comunidade).

“O processo através do qual um indivíduo suscita uma resposta num outro indivíduo, ou seja, dirige um estímulo que visa favorecer uma alteração no receptor por forma a suscitar um resposta.”<sup>5</sup>

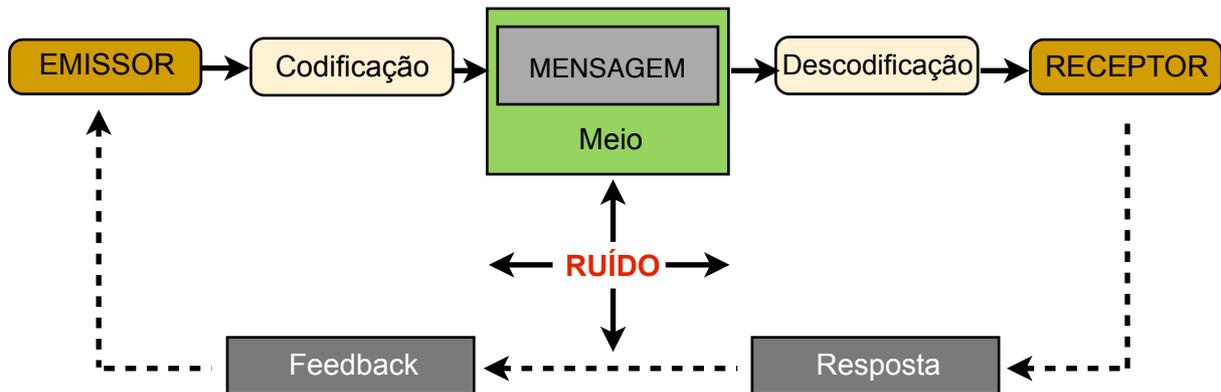


Fig. 5 - Processo de Comunicação (Rasquilha, 2009, p.42)

Este processo é composto por nove elementos. Dois deles representam as principais partes envolvidas na comunicação (Emissor e Receptor). Outros dois representam as principais ferramentas de comunicação (Mensagem e o Meio). A codificação, decodificação, resposta e o feedback representam as principais ferramentas da comunicação. Por fim, o ruído, significa mensagens aleatórias e concorrenciais que podem interferir na comunicação pretendida. O modelo enfatiza os principais factores de uma comunicação eficaz.

Dialogar de forma correcta não é apenas uma questão de respeito, mas também, uma questão de sobrevivência de qualquer negócio. É com recurso à comunicação que se recebe, oferece e

<sup>5</sup> Texto transcrito do livro "A era de EMEREC" de Jean Cloutier, Ministério da Educação e Investigação Científica - Instituto de tecnologia Educativa, 1975. Citação retirada do site <http://www.univ-ab.pt/~bidarra/hyperscapes/video-grafias-292.htm>

canaliza informação que constrói conhecimento, permitindo tomar decisões mais acertadas. O sucesso de uma empresa destaca-se através das habilidades de comunicação que dispõe. Na interacção pessoal, tanto os elementos verbais como os não verbais são importantes para que o processo de comunicação seja eficiente.

### **2.7.1. Mix de Comunicação de Marketing**

A comunicação pode e deve ser realizada através de um conjunto de técnicas que constituem o mix da comunicação.

Resume-se à combinação de instrumentos de comunicação, que as empresas se servem nas suas actividades de comunicação. Segue abaixo a descrição de cada elemento que compõe o mix da comunicação de marketing.

**Publicidade** - Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, mercadorias ou serviços por um anunciante identificado para difundir mensagens através dos meios de comunicação de massas.

**Marketing Directo** - Comunicações concebidas em função de consumidores individualizados e não de vastos mercados anónimos. Utilização de correio, telefone, fax, e-mail ou internet para se comunicar com clientes específicos.

**Merchandising** - Forma de comunicação centrada no ponto de venda. Os instrumentos de Merchandising incluem folhetos, expositores, cartazes, etc.

**Promoções de Venda** - Estimula directamente comportamentos através de incentivos de experimentação de produtos, alteração das preferências, repetição de compra ou habituação à marca.

**Relações Públicas e Assessoria de Imprensa** - Variedade de programas elaborados para proteger ou promover a imagem da empresa ou dos seus produtos. Formas de comunicação destinadas a melhorar as relações da empresa com todos ou alguns dos públicos com os quais se relaciona.

**Eventos, Patrocínios, Feiras e Exposições** - Actividades e programas patrocinados pela

empresa e projectado para criar interações relacionadas à marca, diariamente ou em ocasiões especiais.

**Serviços de Atendimento ao Público** - Muito importantes, sobretudo nas empresas de serviços. O contacto directo favorece a confiança na organização.

**Venda Pessoal** - Interação pessoal (cara a cara) com um ou mais potenciais compradores com vista a apresentar produtos/serviços, responder a perguntas

**Product Placement** - Colocação de produtos ou referências a marcas em situações de grande visibilidade, aproveitando uma boleia Proporcionada pelas formas de entretenimento –filmes, séries, novelas, espectáculos

(Kotler & Keller, 2005)

### 2.7.2. Etapas de Comunicação Eficaz

Numa perspectiva de construção do brand equity, devem ser tidas em consideração todas as opções possíveis de comunicação, de acordo com critérios de eficácia (em que medida a opção funciona bem) e de eficiência (quanto custa). Esta visão ampla das actividades de construção da marca é particularmente relevante quando se pretende uma comunicação eficaz.

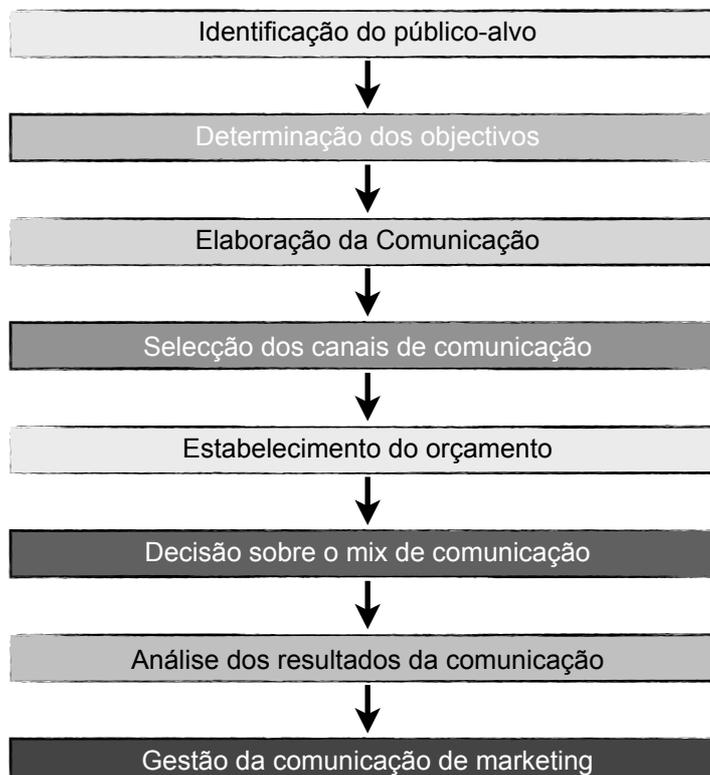


Fig. 6 - Etapas do desenvolvimento de uma comunicação eficaz (kotler & Keller, 2005, p. 539)

### 2.7.3. Estratégia de Comunicação

Em que consiste:

Uma estratégia de comunicação corresponde ao conjunto de decisões integradas, que permitem à empresa atingir os objectivos esperados, bem como os meios a implementar para os concretizar.

A estratégia de comunicação é estabelecida a partir da resposta a duas questões principais:

O que esperar?

- Quais os objectivos da comunicação?
- Junto de que alvos?

Como pensar consegui-lo?

- Com que variáveis de comunicação?
- Qual a estratégia criativa?
- Qual a estratégia nos *media*?
- Qual o orçamento?
- Qual o calendário das acções a desenvolver?

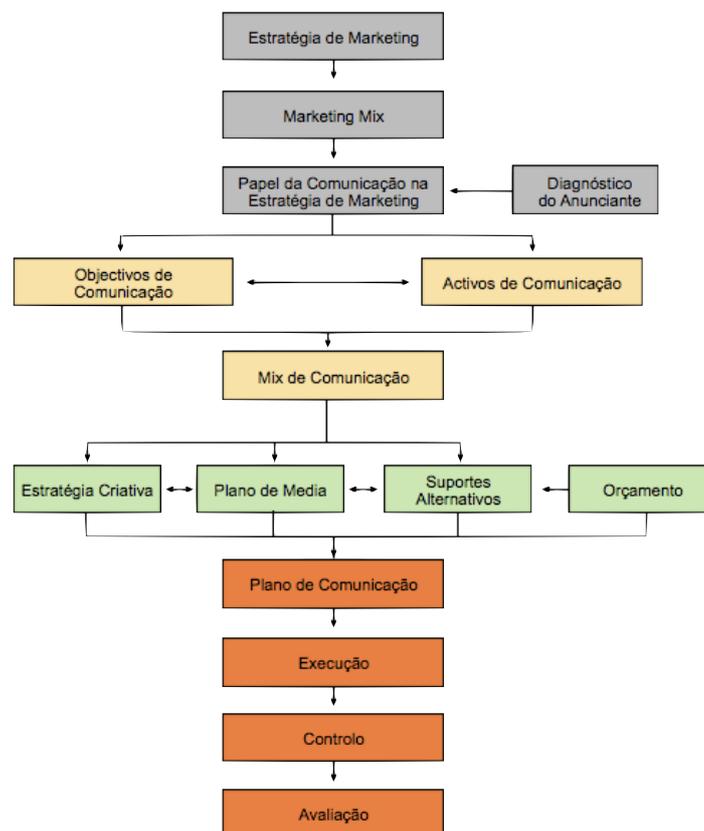


Fig. 7 - Sequência das decisões de comunicação (Brochand *et al*,1999)

## Capítulo III - BRANDING

### 3.1 Contexto histórico

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

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

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

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

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

Para além da globalização, que representa o factor mais evidente na evolução do *Place Branding*, Anholt (2005) aponta outros factores igualmente importantes, tal como:

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

### **3.2 Conceito de Place Branding**

O Place Branding é uma área do marketing que tem por objectivo a construção e a divulgação das localidades como marcas, sejam estas cidades, regiões ou países. As ferramentas de branding constituem-se como um elemento fundamental a serviço da competitividade entre essas localidades. A expressão Place Branding poderá ser apresentada como a gestão de marcas local. Ao falarmos na gestão de uma marca local estamos a referir todas as acções, conscientes e inconscientes, deliberadas ou involuntárias que integram todo o processo que influencia a imagem que as pessoas têm de um dado local.

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

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

Place Branding enquanto conceito representa a conjugação de diversas disciplinas como o marketing, a gestão, a cultura, a sociologia, a política, a antropologia, as tecnologias de

comunicação, e as questões sociais e ambientais, na tentativa de criar uma marca local forte e reconhecida por todos (Kotler et al., 2005). Marca essa que deve ser entendida no seu sentido lato, representando a imagem que as pessoas atribuem a um dado local, decorrente tanto de acções deliberadas, desenvolvidas pelas entidades responsáveis pela sua gestão, como de acções não controladas, levadas a cabo por qualquer cidadão anónimo ou mediático que seja conotado com esse mesmo local.

Para se fazer a gestão de uma marca de uma determinada localidade, é fundamental conhecer os atributos que determinam o sucesso de uma marca e o que a faz alcançar reputação. Funcionalidade e valor agregado são duas das características mais importantes que os lugares necessitam para desenvolver suas próprias marcas.

Enquanto a funcionalidade está ligada a aspectos tangíveis de uma localidade, o valor está representado pelos aspectos intangíveis de um lugar como: cultura, história, costumes e pessoas.

As experiências definem se uma marca terá sucesso ou não. O mesmo acontece com os lugares. Se as pessoas têm uma determinada experiência, seja esta positiva ou negativa, com um lugar, elas comunicam e divulgam isso. O Place Branding ocorre quando um público fala para outro, quando uma população inteira é estimulada a tornar-se porta-voz dos valores e qualidades de sua nação.

Outra questão importante que envolve o assunto é: “Como uma marca é percebida?” O modo como a população ou os visitantes percebem uma cidade e a imagem que constroem e projectam desta, também é um ponto crítico para o sucesso do lugar.

Em suma, numa definição mais palpável do Place Branding, os lugares são tratados como empresas. O trabalho do branding neste caso é de construir a marca e gerir a imagem dos lugares a fim de se atrair investimento externo, turistas, fama e até mesmo eventos internacionais como o Red Bull Air Race (Porto - Gaia), as Olimpíadas, o Euro 2004 e até mesmo a Fórmula 1 com é o caso da entrada de novas cidades no circuito mundial como as cidades de Singapura e Valência.

### **3.3 A gestão do Place Branding**

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

Através da gestão da imagem da sua marca, todos os locais procuram melhorar o seu posicionamento e aumentar a sua actividade (turismo, investimento e comércio). Isto porque,

existindo múltiplos locais com as mesmas características, a necessidade de se distinguir da concorrência, não através do preço, mas sim no coração e na mente dos consumidores, comunicando a sua mentalidade, a sua cultura, a sua história e os valores que representa, depara-se como a melhor forma de o alcançar (Wanjiru, 2006).

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

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

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

A gestão de marcas é sempre algo humilde, resulta da lenta evolução da percepção que os consumidores têm da imagem de uma determinada marca e dos seus produtos (Anholt, 2002). Em contrapartida, os seus gestores são pressionados a apresentar resultados num curto espaço de tempo, facto que condiciona o seu comportamento, apostando muitas vezes em medidas de curto prazo que contudo não apresentam a consistência desejável no longo prazo. Um exemplo disso, é a crescente aposta em estratégias de comunicação de marketing mais direccionadas para as vendas e para a

obtenção de resultados imediatos, com especial destaque para as promoções de venda e as vendas directas, em detrimento de medidas mais consistentes que fomentem o valor da marca numa perspectiva de longo prazo, como o seriam as relações públicas, a publicidade ou a promoção de eventos.

### **3.3.1. Dificuldades na Gestão do Place Branding**

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

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

- Integrar as diversas imagens transmitidas pelos diferentes sectores de um governo e pelos múltiplos agentes económicos que individualmente promovem a sua imagem, já que, de acordo com a teoria da marca, a consistência, a clareza e a sua adequação ao produto oferecido, compõem os principais atributos de uma qualquer marca.
- Incorporar estratégias de multi-marca às marcas local, de forma a promover diferentes marcas produto (neste caso a imagem transmitida por diferentes agentes) mantendo uma imagem corporativa coerente (neste caso a imagem do local). Contudo, a transferência do conceito de marca corporativa para a promoção de locais não é fácil, devido à inexistência de um objectivo comum a todos os agentes económicos, à falta de um líder que tome decisões e assuma a inteira responsabilidade do futuro da marca, e ainda à dificuldade em medir a performance das medidas tomadas.

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

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

investidores.

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

Assim, não é possível a uma só entidade controlar toda a comunicação efectuada. Para mais, muita dessa comunicação é efectuada de forma informal e inconsciente, quer pelas pessoas que representam cada local, desde celebridades, políticos ou até mesmo os seus cidadãos anónimos, quer pelas suas instituições ou empresas.

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

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

### **3.3.2. Intervenientes do Place Branding**

Como já foi apresentado, são muitos e variados os intervenientes responsáveis pela promoção de uma marca local. Com certeza, os governos locais e nacionais serão os principais responsáveis pela gestão e controlo da imagem de um local, mas não podem arcar com todas as consequências. Existem outros agentes, tal como as associações de comerciantes ou de turismo, que têm também um papel decisivo na definição e implementação das medidas necessárias à promoção de um local. Para além destas, outras organizações não governamentais, como por exemplo os meios de comunicação social ou, até mesmo, as empresas multinacionais assumem, igualmente, um papel de relevo na promoção do seu local de origem. No fundo, toda a população que se identifique e seja identificada com um determinado local, residente ou emigrante, é um agente de Place Branding, transportando consigo uma imagem que será percebida como a imagem desse local.

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

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

### **3.3.3. Estádios de Desenvolvimento de um Place Branding**

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

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

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

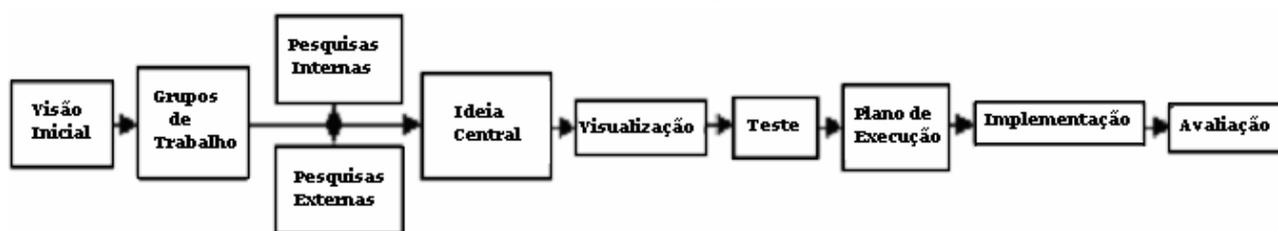


Fig. 8 - Modelo de desenvolvimento de uma marca local. Fonte:Endzina e Luneval (2004, pag. 105)

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

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

### 3.3.4. Como corrigir uma imagem negativa

Antes de mais, será necessário fazer uma pesquisa intensiva dos motivos e da origem de tal conotação negativa, por forma a determinar o foco do problema e incidir os esforços de alteração nesse ponto. Por vezes, os locais, devido à falta de uma estratégia de desenvolvimento da sua marca, ou ao desenvolvimento incorrecto dessa estratégia ou, até mesmo, à ocorrência de factos e acontecimentos que não são controláveis pelos gestores da marca, são confrontados com imagens negativas que os prejudicam bem como aos seus produtos (turismo, exportações, atracção de investimentos, ensino, cultura, etc.). Desta forma, muitos locais vêm-se perante a necessidade de corrigir uma imagem negativa com a qual são identificados pela generalidade dos seus mercados alvo. Esta situação é mais grave ainda se pensarmos, como já foi referido anteriormente, que a imagem da marca de um local, independentemente de se tratar de uma cidade, região ou país, é algo

que demora bastante tempo a ser alterada, necessitando de um vasto esforço, quer a nível financeiro, quer a nível estratégico.

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

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

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

### **3.3.4.1 Identidade da Marca**

De acordo com Aaker (1996), a identidade da marca permite uma direcção estratégica, um propósito e um significado para a marca. Por esta razão, a identidade da marca é uma das principais orientadoras para o *brand equity*. Aaker define a identidade da marca como: “... um conjunto único de associações à marca que os gestores de marcas pretendem criar ou manter. Estas associações representam o pelo qual a marca se debate e implica uma promessa dos membros das organizações aos consumidores. A identidade da marca deverá ajudar a estabelecer uma relação entre a marca e o consumidor através da geração de uma proposta de valor, envolvendo benefícios funcionais, emocionais.” (Aaker, 1996)

As marcas não são compreendidas somente como um produto ou um serviço mas também como um símbolo ou uma pessoa. Um símbolo forte pode fornecer uma estrutura para a identidade da marca e torná-lo mais reconhecível para as pessoas (Aaker, 1991). Identidade da marca representa a forma como a marca quer ser percebida, ela conduz a imagem da marca e está situado no lado do remetente. A forma como uma marca é percebida pelos seus consumidores é a chave

para o sucesso. Para manter uma associação de marca positiva, no qual os consumidores conhecem e confiam requer associações de marca reconhecível na mente dos mesmos, sem discrepância nos elementos de marca. A percepção da marca, ou em outras palavras, a imagem da marca, é portanto, sempre do lado do receptor. (Kapferer, 2008)

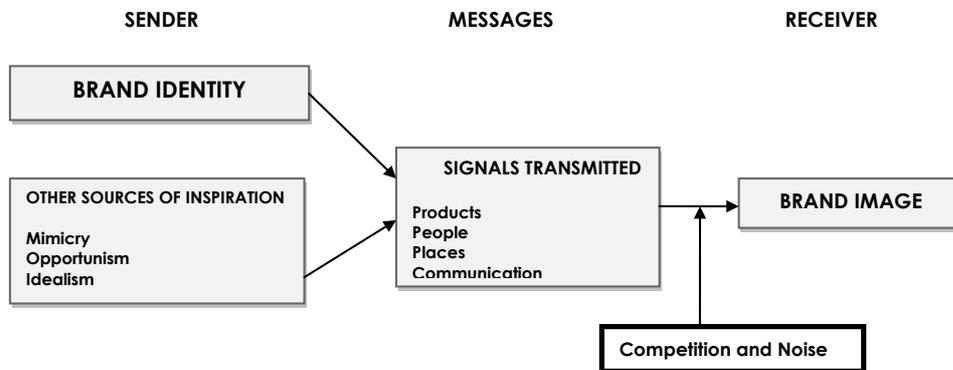


Fig. 9 - Identidade e imagem da marca , Kapferer 2008.

### 3.4 Country branding

Kotler e Keller (2005) defendem que o *branding* pode ser aplicado sempre que existe uma possibilidade de escolha do consumidor. Deste modo, é possível fazer *branding* de um bem físico de uma loja, país ou cidade, uma organização ou uma ideia.

Kotler e Gertner (2002), sustentam que os países, para além de servirem como nomes de marcas, também podem ser produtos. Competem no mercado do turismo, da indústria, dos negócios e das pessoas com talento. Assim, os países deveriam ter uma maior consciência do seu *branding*. Tal como os produtos e empresas, os países também são marcas. Consideram ainda, a imagem país, como o resultado das crenças e impressões que as pessoas têm acerca de um país. As imagens representam uma simplificação do conjunto de associações e informações relacionadas com um lugar. São um produto da mente, que tenta processar e seleccionar o que é essencial de entre uma quantidade exaustiva de in- formação sobre um lugar. Parte do princípio de que “todo o lugar (país) tem uma imagem” (Papadopoulos e Heslop, 2002, p.295)

Anholt (2004) defende que todos os países, independentemente do seu grau de desenvolvimento, necessitam de *branding*, dos mais aos menos desenvolvidos. Para os menos

desenvolvidos, o branding pode ser um importante contributo para os seus problemas económicos. Os países podem preparar uma estratégia de branding que mostre o que a sua imagem precisaria para alcançar os seus objectivos económicos e sociais (Anholt 2005).

Kotler e Keller (2005) alertam para o facto da imagem global dos países afectar não só o turismo, como o comércio, investimento estrangeiro e a economia local, acrescentando que os países em todo o mundo estão a ser vendidos como qualquer outra marca.

Porém, o tema da marca país tem suscitado alguma controvérsia. O conceito de branding é facilmente aceite quando aplicado a produtos e serviços, mas o mesmo não acontece quando se trata de um país. Existem alguns autores que não consideram o branding nacional como sendo válido, uma vez que o país não pode ser visto como uma marca.

Michael Girard (1999), defende que “em França, a ideia de reposicionar o país seria largamente inaceitável, porque existe um sentimento popular de que o país tem uma natureza e uma substância diferente de uma empresa. Uma empresa pode ser alvo de rebranding, não um Estado (...). Um país transporta uma dignidade específica, diferente de um produto comercial”.<sup>6</sup>

A posição de Girard pode ser criticada, na medida em que tal como uma empresa, um país também muda. Os seus valores e factos não são eternos. Olins sublinha que todos os que trabalham com empresas sabem que muitas marcas ajudam a criar um sentido de identidade e de pertença.

O autor reconhece que, de facto, o país não é um produto e embora as técnicas de marketing dos produtos sejam frequentemente aplicadas a lugares/nações, é óbvio que os países não lidam com esse facto como se se tratasse de um qualquer produto.

Kotler e Gertner (2002) consideram a imagem país como o resultado das crenças e impressões que as pessoas têm acerca de um país. As imagens representam uma simplificação do conjunto de associações e informações relacionadas com um lugar. São um produto da mente, que tenta processar e seleccionar o que é essencial de entre uma quantidade exaustiva de informação sobre um lugar. Parte do princípio de que “todo o lugar (país) tem uma imagem” (Papadopoulos e Heslop, 2002, p.295)

---

<sup>6</sup> Girard, M. (1999), “Estados, diplomacia e construção de imagem: o que é novo? Reflexões sobre as actuais experiências britânicas e francesas”, apresentação feita na conferência sobre Imagem, Estados e Relações Internacionais, London of Economics, em Wally Olins, 2002, p.241

A globalização trouxe consigo a crescente competitividade entre os países, por forma a captar turismo, o investimento estrangeiro ou a atenção dos *media*. Deste modo a obtenção de uma imagem forte e positiva tornou-se crucial para o desenvolvimento de qualquer país.

Numa economia caracterizada por uma concorrência em constante mutação e crescimento, a anonimidade ao nível da visibilidade torna-se num risco fatal. A criação de uma identidade é cada vez mais importante “(...) para se conquistar ou reforçar um lugar no mercado.” (Frutiger, 1999, p. 303)

Tal afirmação aplica-se não só às organizações como também aos países ou nações. Após a percepção das consequências que o processo de globalização abarca, houve uma tomada de consciência no que concerne à forma como a imagem de um determinado país é percebida por outras nações e a influência que essa imagem exerce nas suas relações internacionais.

Esta tomada de consciência em relação à importância dada à própria imagem de um país perante o resto do mundo, levou diversos países a encontrarem medidas que pudessem transmitir, de forma efectiva, a sua identidade e valores.

Como tal, o resultado foi um processo estratégico gradual e algo complexo que colmatou no nascimento do termo marca-país. A adopção do conceito marca-país, que vem sendo prática comum entre muitos países, revela-se como uma forma de investimento no seu próprio nome (fig.1), com a finalidade de projectar o nome do país como um selo de qualidade que destaca os seus valores e atributos, para notabilizá-lo num mercado global, a cada dia mais competitivo.

A implementação da marca-país assume funções sociais e económicas uma vez que permite que um país explore e reavalie os seus produtos, serviços, turismo, cultura, tradições e gastronomia. Por outro lado, é uma forma de identificar atractivos para investidores externos, valorizando os seus talentos nacionais, o que aumenta não só a sua auto estima e a integração do seu povo, como também a criação de um sentimento colectivo de adesão e incentivo.

É por isto mesmo que na actual comunidade internacional, no qual o desenvolvimento nacional não pode ser atingido em isolamento, o conceito de marca para países tornou-se muito importante, pois os mercados e as políticas externas concorrem na arena internacional. Os países competem entre si e lutam para descobrir fontes de vantagem competitiva para atrair turistas, empresas, profissionais talentosos e mercados para as exportações dos países (Kotler; Gertner, 2004).

A melhoria da imagem de um país traz benefícios como o aumento das exportações dos produtos

(Kleppe; Iversen; Stensaker, 2002) e a atracção de turistas de outros países (Harrison, 2002; Morgan, Pritchard; Piggott, 2002).

Outra importante justificativa para o desenvolvimento da marca de países e a sua internacionalização deve-se ao possível aumento nas vendas dos produtos fabricados no país. A marca-país pode emitir uma aura positiva sobre todos os produtos e serviços do país e, essa percepção dos consumidores sobre um lugar, pode influenciar os seus investimentos no país, o turismo e as suas decisões de compra (Balabanis; Mueller; Melewar, 1999). Para Brymer (2005), os benefícios de um programa de internacionalização de marcas para países podem ser observados em todas as regiões do mundo, incluindo a habilidade de receber mais investimentos directos devido à imagem do país, que comunica elementos sobre habilidades da mão-de-obra, segurança, ambiente, estabilidade política, além da oportunidade de usar um rótulo “made in” nos produtos, de forma a melhorar as vendas.

Para se fazer a gestão de uma marca de uma determinada localidade, é fundamental conhecer os atributos que determinam o sucesso de uma marca e o que a faz alcançar reputação. Funcionalidade e valor agregado são duas das características mais importantes que os lugares necessitam para desenvolver suas próprias marcas.

Enquanto a funcionalidade está ligada a aspectos tangíveis de uma localidade, o valor está representado pelos aspectos intangíveis de um lugar como: cultura, história, costumes e pessoas. As experiências definem se uma marca terá sucesso ou não. O mesmo acontece com os lugares. Se as pessoas têm uma determinada experiência, seja esta positiva ou negativa, com um lugar, elas comunicam e divulgam isso.

Como foi demonstrado acima, o fenómeno de *Place Branding* tem vindo a difundir-se para as mais diferentes áreas, sendo de esperar que esta evolução possa integrar, futuramente, outras disciplinas que hoje muito dificilmente seriam conotadas com a *Place Branding*. Decorrente do *Place Branding*, é possível encontrar temáticas mais específicas, como o *country of origin* (país de origem das marcas), *made in* (país de fabrico dos produtos), *destination branding* (marca de destino turístico) e *country branding* (marca país). Dada a sua maior abrangência e aplicabilidade ao caso apresentado no Capítulo 4, é sobre este último que iremos aprofundar o nosso estudo nomeadamente através da apresentação dos seus principais componentes.

Parece haver um consenso em relação aos principais canais de comunicação de uma marca país, que representam, em simultâneo, o objectivo central e as principais ferramentas de qualquer estratégia de gestão deste tipo de marcas. Nesse sentido, Anholt e Hildreth (2005) agruparam a informação existente e desenvolveram um esquema para as marcas país, o qual é composto na sua essência por seis elementos:

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

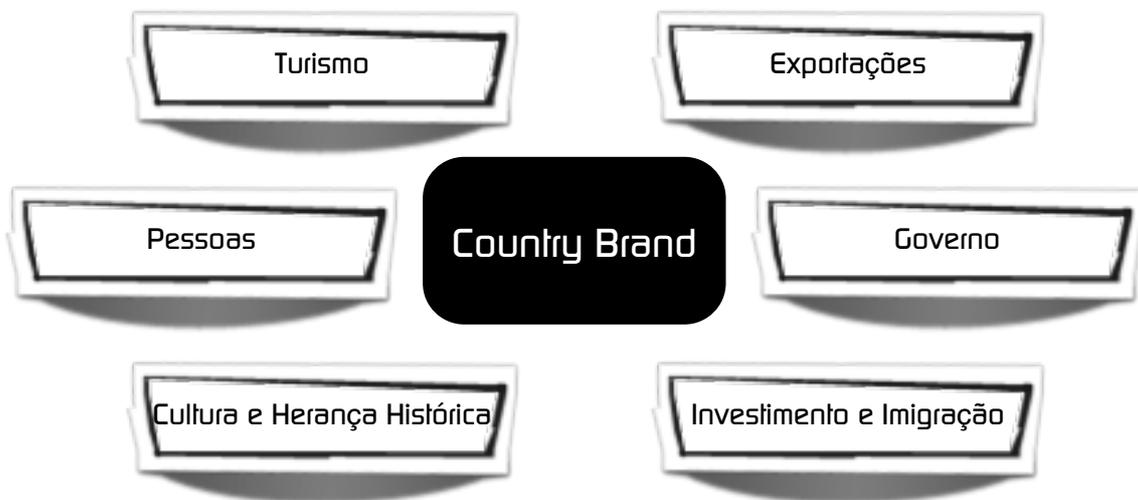


Fig. 10 - Essência do Country Branding. Fonte: Anholt e Hildreth (2005)

Para além de servir como modelo avaliador do posicionamento de uma marca país face às suas concorrentes, este esquema permite expor as várias componentes do Country Branding. É importante perceber que o conjunto de países/regiões concorrentes, por sua vez, dependem do público-alvo que está a ser focado pelo posicionamento da marca-país.

Em suma, a marca de um país é a soma de pensamentos, sentimentos e imagens a ele associadas. A força da marca de um país, o conhecimento e a imagem positiva que se tem dele, o que as pessoas sentem quanto a esse país e como tudo isto afecta o comportamento relativamente aos produtos o país, ao seu povo, às suas políticas, etc. – faz uma diferença tremenda quanto à forma como essa nação irá singrar no mundo.

"The Country Brand has become a critical tool in lobbying politicians and making marketing decisions" Sandra Chipchase, President Association of Australian Convention Bureaux (AACB) Inc. ([www.futurebrand.com](http://www.futurebrand.com))

### **3.4.1 Turismo**

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

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

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

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

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

### **3.4.2 Exportações**

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

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

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

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

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

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

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

### **3.4.3 Governo**

Um dos elementos essenciais do hexágono das marcas país de Anholt é a forma como um país comunica as suas políticas, a uma escala cada vez mais global. Ao contrário dos dois elementos anteriormente apresentados, turismo e exportações, os governos e as suas decisões ou posições

políticas funcionam exclusivamente como emissores da imagem pretendida para a marca país, não sendo influenciados pela imagem positiva ou negativa que o país possa já possuir. Em suma, quando falamos de governos, a análise explora apenas a influência que estes têm na imagem do seu país.

Um dos objectivos da diplomacia internacional é de comunicar e desenvolver a imagem e reputação pretendida por um país, para além de criar uma ponte de interacção entre ele e os seus cidadãos (Wang, 2006). Tal tem transformado a diplomacia política na principal ferramenta de comunicação das políticas de cada governo. Porém, tal como já foi referido anteriormente, grande parte das percepções assumidas pelas pessoas resultam das posições políticas assumidas pelos governos nacionais e locais e não das suas acções de diplomacia, confirmando-se assim, mais uma vez, que as imagens que são transmitidas por um país, resultam mais de acções involuntárias do que propriamente de uma estratégia delineada.

Os países podem influenciar a imagem da sua marca país se tiverem uma ideia clara e credível daquilo que o país representa e se a mesma for difundida de forma clara e consistente por todos os canais de comunicação. Os governos, há já algum tempo compreenderam esta situação e muitos deles estão a tentar controlar a imagem que é transmitida (Anholt e Hildreth, 2005). Porém, existem alguns entraves que dificultam a acção dos governos. Para além da imagem do país não ser apenas influenciada por acções controladas por si, o controlo da marca, só por si, não significa controlar os seus consumidores. Para além da diplomacia política, os estados têm utilizado os serviços de comunicação social financiados por si, para gerir a comunicação e as relações com outros países. Contudo, a proliferação das tecnologias de comunicação e a facilidade de acesso à informação reduziu um pouco a credibilidade e eficácia desses meios de comunicação. As pessoas tendem a desconfiar da comunicação proveniente de governos estrangeiros, classificando-a como “propaganda” (termo conotado com os regimes ditatoriais fascistas e comunistas do século XX). Pelo que, sem credibilidade, a informação emitida pelos governos torna-se ineficaz ou até mesmo prejudicial. Neste contexto, os cidadãos a residir no estrangeiro e as organizações não governamentais têm vindo a assumir uma maior preponderância na gestão das relações internacionais. Estas entidades deparam-se com um menor antagonismo por parte dos seus parceiros internacionais, para além de possuírem recursos próprios (infra-estruturas, meios de comunicação,

representantes de vendas, ou delegações externas) que partilham dos mesmos objectivos (Wang, 2006).

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

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

#### **3.4.4 Investimento e imigração**

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

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

As percepções pessoais dos gestores das empresas, ainda que contrárias a uma avaliação objectiva, influenciam bastante as decisões de selecção dos mercados para a realização de investimentos. Para além disso, muitas vezes, as campanhas de atracção de investimento são efectuadas sem o conhecimento de quais os factores valorizados pelos seus mercados alvo. Outra das dificuldades está relacionada com os diferentes interesses dos vários níveis de governação dentro de um mesmo

país (Papadopoulos e Heslop, 2002). Assim, tão importante como a definição de um objectivo comum, é necessário definir as responsabilidades e autoridade dos vários agentes políticos.

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

### **3.4.5 Cultura e herança histórica**

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

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

Conscientes desta realidade, os países têm intensificado a comunicação das suas vantagens, atitudes, história e cultura, de forma a obterem a imagem da marca pretendida. Esta comunicação tem apostado em campanhas publicitárias e em outras estratégias de promoção de marcas país. Porém, esta promoção não se cinge somente ao lançamento de um logótipo e de um slogan, envolve, sim, todos os agentes económicos, culturais e educacionais do país, assim como, toda a sua população (Wanjiru, 2006).

### **3.4.6 Pessoas**

Ao referir as pessoas de um país, está a englobar-se os seus líderes, a sua comunicação social, as suas estrelas mediáticas e a sua população em geral. Em resumo, fala-se de todas as pessoas que contribuem para a difusão de uma certa imagem do país. Ou seja, a imagem das pessoas que estão associadas a um país contribui para a percepção da marca desse país, transferindo a identidade e

personalidade dessas pessoas para a marca país. Mais que isso, a imagem de um país pode também, contribuir para a percepção que as pessoas de outros países têm dos líderes, das personalidades mediáticas e dos habitantes, em geral, desse país.

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

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

### **3.4.7 Educação e eventos desportivos**

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

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

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

### 3.5. UMA ESTRUTURA PARA A MARCA - PAÍS

Por que motivo uma marca precisa estar no centro de uma empresa? Porque, se for correctamente definida, representará os valores centrais e a ideologia da organização. A marca passa a funcionar como guia para o processo decisório estratégico e como uma força motivadora e impulsionadora dos esforços de todos os colaboradores, quer seja em pesquisa e desenvolvimento, quer em produção, marketing, finanças ou vendas.

Acredita-se que também a marca de um país tem de estar no seu coração. Como mostra a figura abaixo representada, o cerne da marca-país deve captar o espírito das pessoas dessa nação. O espírito das pessoas e o espírito do seu lugar estão profundamente interligados. Consiste em valores, aqueles que perduram porque representam aquilo em que os cidadãos acreditam sobre a nação e sobre si próprios. Outros factores, como ambiente, recursos, cultura, história, economia e experiências das pessoas, são igualmente importantes<sup>7</sup>.

#### A Marca no Cerne da Empresa e a Marca no Coração do País

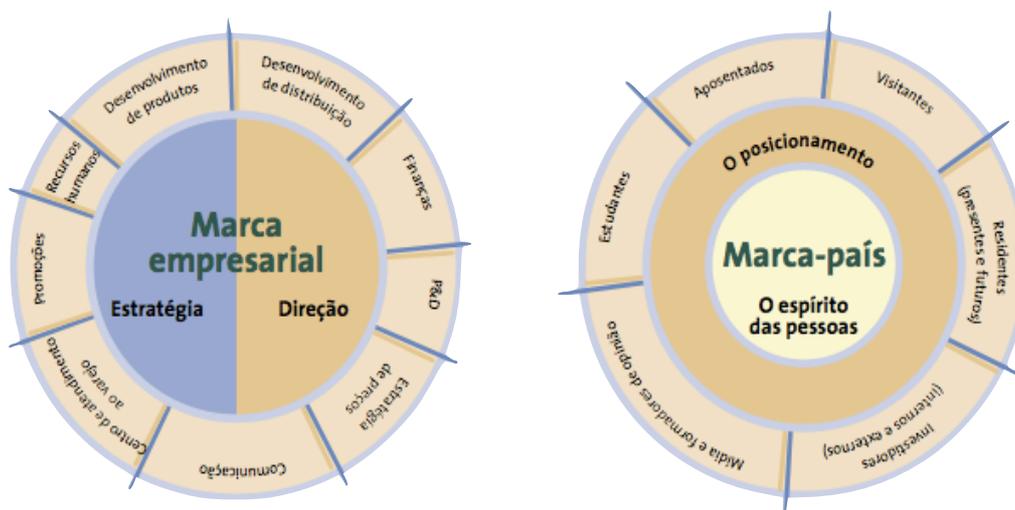


Fig. 11 - Marca Empresarial vs Marca-País. Fonte: Brand Management Journal (2004).

<sup>7</sup> Fonte: [http://www.ucg.br/ACAD\\_WEB/professor/SiteDocente/admin/arquivosUpload/12516/material/Marca-pais.pdf](http://www.ucg.br/ACAD_WEB/professor/SiteDocente/admin/arquivosUpload/12516/material/Marca-pais.pdf)

## Capítulo IV - Metodologia

O objectivo desta secção metodológica será o de introduzir o método de pesquisa, o tipo de pesquisa e fornecer uma compreensão das características básicas da aproximação da pesquisa do estudo de caso.

### 4.1. Pesquisa Exploratória

Uma pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória, quando está a envolver-se um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram, ou têm, experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

De acordo com Fragoso (2004) o investigador deve assegurar-se, ao longo do estudo, que os métodos e técnicas de recolha de informação são utilizados de forma a obter informação suficiente e pertinente. Para isso, o investigador deve recolher e organizar dados de múltiplas fontes e de forma sistemática (Dooley, 2002). A possibilidade de utilizar várias fontes de evidência é um ponto forte importante dos estudos de caso (Yin, 2005).

A pesquisa qualitativa é uma forma de pesquisa exploratória, envolvendo amostras pequenas e não-estruturadas procedimentos de coleta de dados. (Parasuraman, 1991)

A pesquisa exploratória representa a caracterização inicial do problema, a sua classificação e a sua definição. Constitui a primeira etapa de toda a pesquisa científica. As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado facto, do tipo aproximativo. “Assim, qualquer descoberta ou conclusão em um estudo de caso provavelmente será muito mais convincente e acurada se baseada em várias fontes distintas de informação, obedecendo a um estilo corroborativo de pesquisa” (Yin, 2005, p. 126).

O objectivo deste tipo de estudo é procurar padrões, ideias ou hipóteses. A ideia não é testar ou confirmar uma determinada hipótese. As técnicas tipicamente utilizadas para a pesquisa exploratória são estudos de caso, observações ou análises históricas e os seus resultados fornecem geralmente dados qualitativos ou quantitativos. A pesquisa exploratória avaliará quais teorias ou conceitos existentes podem ser aplicados a um determinado problema ou se novas teorias e conceitos devem ser desenvolvidos.

O desenho da investigação determina, em parte, a recolha de informação e as técnicas de análise.

Como refere Yin (1993, p.67) :

“A orientação inicial do estudo de caso aponta para múltiplas fontes de evidência. A avaliação do estudo de caso por, assim, incluir o uso de análise de documentos, de entrevistas abertas e fechadas,

análise quantitativa de dados registados, e observações de campo directas.”

A pesquisa exploratória é uma metodologia de pesquisa que tem como objectivo primordial, fornecer insights e compreensão da situação/problema enfrentado pelo pesquisador. (Parasuraman, 1991)

O objectivo é a caracterização inicial do problema, sua classificação e de sua definição. Constitui o primeiro estágio de toda pesquisa científica.

#### **4.2. Características de um Estudo de Caso**

Consiste no método da abordagem de investigação em ciências sociais simples ou aplicadas. Resume-se na utilização de um ou mais métodos qualitativos de recolha de informação e não segue uma linha rígida de investigação.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores.

Esta metodologia foi inicialmente utilizada pela Universidade de Harvard, sendo hoje o principal método de aprendizagem nesta instituição. É considerado o método mais eficaz para promover e desenvolver capacidades requeridas ao nível da gestão e da liderança.

Segundo Yin (1993), o estudo de caso trata um trabalho empírico que investiga fenómenos contemporâneos em contexto real, que pode ser aplicado aos casos em que as fronteiras entre o fenómeno e o seu contexto não são suficientemente evidentes e que recorre a múltiplas fontes de evidência.

O Método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para colheita de dados na área de estudos organizacionais, apesar das críticas que ao mesmo se faz, considerando-se que não tenha objectividade e rigor suficientes para se configurar enquanto um método de investigação científica (críticas inerentes aos métodos qualitativos). Os preconceitos existentes em relação ao Método do Estudo de Caso são: os dados podem ser facilmente distorcidos ao belo prazer do pesquisador, para ilustrar questões de maneira mais efectiva; os estudos de caso não fornecem base para generalizações científicas; a afirmação de que estudos de caso demoram muito e acabam gerando inclusão de documentos e relatórios que não permitem objectividade para análise dos dados. Segundo Yin (2001) e Fachin (2001) estas questões

podem estar presentes em outros métodos de investigação científica se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica; assim, não são inerentes ao Método do Estudo de Caso.

Para se discutir o Método do Estudo de Caso três aspectos devem ser considerados: a natureza da experiência, enquanto fenómeno a ser investigado, o conhecimento que se pretende alcançar e a possibilidade de generalização de estudos a partir do método.

Quanto à profundidade ou natureza da experiência, o que é condenado no método é justamente o aspecto mais interessante da sua natureza, estando este epistemologicamente em harmonia com a experiência daqueles que com ele estão envolvidos e, portanto, para essas pessoas constitui-se numa base natural para generalização. Isto é especialmente importante na área de ciências sociais onde os estudos estão fundamentados na relação entre a profundidade e tipo da experiência vivida, a expressão desta experiência e a compreensão da mesma.

Quanto ao tipo de conhecimento que se pretende adquirir, segundo Denzin e Lincoln (2001) apresenta a diferença entre explicação e compreensão de um fenómeno. No Método do Estudo de Caso a ênfase está na compreensão, fundamentada basicamente no conhecimento subentendido que, segundo o autor, tem uma forte ligação com a intencionalidade, o que não ocorre quando o objectivo é meramente a explicação, baseada no conhecimento lógico. Assim, quando a explicação, ou a busca de um conhecimento lógico, seja a “alma” de um estudo, o estudo de caso pode ser uma desvantagem, mas quando o objectivo é a compreensão, ampliação da experiência, a desvantagem desaparece (Denzin e Lincoln, 2001).

O caso é uma unidade de análise, que pode ser um indivíduo, o papel desempenhado por um indivíduo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação. Todos esses tipos de caso são unidades sociais. Entretanto casos também podem ser definidos temporariamente (eventos que ocorreram num dado período), ou espacialmente (o estudo de um fenómeno que ocorre num dado local). Portanto, um caso pode ser um fenómeno simples ou complexo, mas para ser considerado um caso ele precisa ser específico (Denzin e Lincoln, 2001).

A utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para se determinar se as proposições de uma teoria são correctas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando o mesmo permite o acesso a informações não facilmente disponíveis (Denzin e Lincoln, 2001). Deve-se ressaltar, entretanto, que estudos de

caso único devem ser feitos com cuidado, principalmente no que concerne às generalizações que são feitas a partir dos mesmos; além disto, pode-se verificar ao longo do estudo que o caso estudado não se constituía na situação que se pensava estudar, podendo assim não ter adesão à teoria inicialmente proposta (Yin, 2001).

Um estudo de caso também pode envolver a conjugação de casos múltiplos. São exemplos de situações desta natureza no campo da Administração: o estudo de inovações introduzidas em diferentes áreas de uma empresa, onde cada área é tratada como um único caso; comparação de estratégias operacionais entre diferentes fábricas do mesmo ramo. Os cuidados que devem ser tomados na utilização de casos múltiplos referem-se a duas questões fundamentais: em primeiro lugar, o critério de amostragem, pois em estudos desta natureza a escolha da amostra não se baseia em incidência de fenómenos, mas sim no interesse do caso em relação ao fenómeno sob estudo e às variáveis potencialmente relevantes; e, em segundo lugar, o número de casos seleccionados também se relacionam com as respostas teóricas necessárias ao estudo, ou seja, da certeza que se quer ter, e não a critérios estatísticos relacionados a níveis de significância.

Assim, o Estudo de Caso obteve evidências por fontes distintas, tais como: documentos, papers, bibliografia diversa, procura on-line, etc.

O estudo de caso é um método de pesquisa que, como qualquer outro, goza de algumas vantagens e sofre de algumas desvantagens. Estudos de caso têm sido criticados por alguns, por conter falta de rigor e fiabilidade científica, assim como não abordam a questão da generalização (Johnson, 1994). No entanto, existem alguns pontos fortes do método de estudo de caso. Por exemplo, permite ao pesquisador ter uma visão geral de um determinado fenómeno ou uma série de eventos e pode fornecer uma imagem generalizada pois recorre a diversas fontes de evidências. (Gummesson, 1991).

Outra vantagem, é que o estudo de caso pode ser útil em capturar as propriedades emergentes da vida das organizações e da queda do fluxo da actividade organizacional, especialmente quando este fluxo muda tão rapidamente (Hartley, 1994). Assim, o estudo de casos poderá proporcionar resultados bastante positivos, criando um espaço para o desenvolvimento de aptidões humanas no relacionamento inter-pessoal, assim como, da capacidade de análise, de argumentação e de tomada de decisão.

#### 4.2.1. Pontos Fortes e Pontos Fracos de um Estudo de Caso

As próximas tabelas evidenciam alguns dos pontos fortes e pontos fracos do método de estudo de caso.

Pontos Fortes
Dados baseados em categorias dos próprios participantes do significado
Útil para estudar um número limitado de casos em profundidade
Útil para descrever fenómenos complexos
Permite intercalar casos, obtendo comparações e análises
Fornecer informações de casos individuais
Pode descrever os fenómenos em riqueza de detalhes como eles estão situados e conduzidos em contextos locais
O pesquisador pode estudar processos dinâmicos (ou seja, documentando padrões sequências e mudanças)
O pesquisador quase sempre identifica factores contextuais e define como se relacionam com o fenómeno de interesse
Dados são geralmente colhidos em ambientes naturais de pesquisa qualitativa
O estudo de caso é tão mais importante, uma vez que pode ser relatado em vez de ser generalizado.
Abordagens qualitativas são especialmente sensíveis às situações, condições e necessidades das partes interessadas
Permite o uso de um caso importante para demonstrar claramente um fenómeno
Determina causas ideográficas (determinação das causas de um evento em particular)
Constitui uma estratégia preferida quando se quer responder às questões de “como” ou “porquê”

Quadro 1 - Pontos fortes da metodologia de estudo de caso.

Pontos Fracos
É mais difícil de testar hipóteses e teorias com vários participantes
É difícil fazer previsões quantitativas
Pode ter uma menor credibilidade com alguns administradores e comissários
A análise dos dados é muitas vezes demorada
Geralmente, leva mais tempo para colher os dados quando comparado com a pesquisa quantitativa
Os resultados são mais facilmente influenciados por preconceitos pessoais do pesquisador
A excessiva necessidade de prolongar durante bastante tempo o período de observação e recolha de informação.
A pouca possibilidade de generalizações pode ser considerada como uma limitação.
Como existem várias técnicas de recolha de informação e/ou de dados pode dificultar a sua leitura e interpretação

Quadro 2 - Pontos fracos da metodologia de estudo de caso.

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

### **4.3. Objectivo de investigação**

O objectivo da investigação prende-se com pergunta de partida que tende a orientar o desenvolvimento deste trabalho. Assim, o objectivo deste trabalho é clarificar a importância da Marca Portugal e a sua repercussão no ultrapassar da conjuntura contemporânea.

Como tal, foi elaborada uma questão de partida. “Como poderá Portugal autopromover-se por forma a aumentar a competitividade e a visibilidade de Portugal?”.

Este trabalho tem como ponto essencial investigar os determinantes da Marca Portugal, apurando o que foi feito até aos dias de hoje no que diz respeito à promoção de Portugal Internacionalmente, assim como Nacionalmente. Será ainda proposto um caminho a seguir com o intuito de fortalecer a identidade e a imagem de Portugal como Marca Global apontando para um rumo de prosperidade.

Com base na literatura, propõem-se relações entre as fontes de valor da Marca e o valor da marca. O autor Aaker (1991, 1996a, 1996b), refere que o valor da marca, baseado no consumidor, é um conceito composto por quatro dimensões, a lealdade à marca, a notoriedade da marca, a qualidade percebida da marca e as associações à marca.

O valor da marca pode ser originado, mantido e aumentado fortalecendo as dimensões do valor da marca, isto é, cada uma das dimensões do valor da marca podem ser suportadas através de acções de marketing (Yoo et al., 2000).

O autor Keller (2003: 634) refere que o valor da marca é gerido com a consistência da marca, protegendo as fontes do valor da marca, tomando as decisões apropriadas quer para fortalecer a marca, quer para fomentar o seu desenvolvimento através de ajustamentos do programa de marketing de suporte da marca.

Para atingir os objectivos definidos, adoptou-se uma abordagem de investigação de natureza qualitativa e também por ser a mais adequada para o entendimento das questões a serem investigadas. Segundo Godoy (1995, p.63), não deve esquecer-se, no entanto, que durante o

processo, neste tipo de investigação, “o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida deve ser a preocupação essencial do investigador”.

#### **4.4. Recolha de Informação**

Embora os métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, nenhum método pode ser descartado (Hamel, 1993). Os métodos de recolha de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida (Bell, 1989).

Assim sendo, são utilizadas múltiplas fontes de evidência ou dados por permitir por um lado, assegurar as diferentes perspectivas dos participantes no estudo e por outro, obter várias “medidas” do mesmo fenómeno, criando condições para uma triangulação dos dados, durante a fase de análise dos mesmos. Segundo Yin (1994, p.92), “a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno.”

Os estudos de caso são ricos em informação. Contribuem para uma compreensão profunda e detalhada das interacções e dos processos complexos da vida real. O que distingue o estudo de caso é o facto de ser holístico, prestando particular atenção ao contexto e ao enquadramento. Um estudo de caso poderá incidir sobre um único caso ou abranger múltiplos casos. Assim, recorreu-se ao uso de múltiplas fontes de evidência, que permite o desenvolvimento da investigação em várias frentes – investigar vários aspectos em relação ao mesmo fenómeno. As conclusões e descobertas são assim mais convincentes e apuradas já que advêm de um conjunto de confirmações. Além disso os potenciais problemas de validade do estudo são atendidos, pois as conclusões, nestas condições, são validadas através de várias fontes de evidência. Yin (1994)

Neste estudo, foi aplicado o significado teórico para a obtenção de evidência empírica (Newman, 1994). Neste procedimento, foi adoptada a análise de conteúdo como sendo a técnica mais frequente (Bardin, 1995). Tal como refere Minayo *et al.* (1994), esta técnica, é a expressão geralmente mais utilizada para representar o tratamento de dados de uma investigação qualitativa.

O caso de estudo que se segue é referente à Marca Portugal.

Com este estudo pretende-se, essencialmente, demonstrar a elevada e crescente importância das Marcas-País em particular da Marca-Portugal.

Assim, tem como objectivo dar resposta aos seguintes pontos:

1. A razão de ser da Marca-País;
2. Portugal e a sua missão;
3. A imagem e as associações de Portugal e dos Portugueses;
4. A importância da origem (*made in effect*);
5. Promoção e divulgação, nacional e internacional, de Portugal como marca de sucesso em distintos palcos de acção;
6. Consistência é a chave da promoção.

## Capítulo V - Caso de Estudo - Marca Portugal

### 5.1. Introdução

O nome, Portugal, vem do latim Portucale que era como os antigos romanos chamavam à região. Há uma teoria que atribui o nome ao facto de Portugal estar na ponta da Gália, região dominada pelos romanos, daí o nome Portugália, ou seja, porto da Gália.

Portugal continental está geograficamente situado na costa Oeste da Europa, na Península Ibérica. Faz fronteira a Norte e a Leste com a Espanha, a Ocidente e a Sul com o Oceano Atlântico, situando-se numa posição geo-estratégica entre a Europa, a América e a África.

Para além do Continente, o território português abrange ainda as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, dois arquipélagos localizados no oceano Atlântico. A estabilidade das fronteiras continentais, praticamente inalteradas desde o século XIII, torna Portugal um dos mais antigos países do mundo, com quase novecentos anos de história, reflecte a sua marcada identidade e unidade interna<sup>8</sup>.

Em termos económicos, os tempos actuais caracterizam-se por uma enorme complexidade de processos de interacção e onde começa também a surgir uma outra variante que acaba por complementar esse mesmo processo global. Face ao número cada vez maior de actores no contexto da globalização (resultante de uma debilitação das fronteiras - sejam elas políticas, económicas ou até culturais - entre as sociedades), surge, desde logo, uma consequência lógica - um aumento das competitividade entre esses mesmos actores. E esta competitividade aparece, pois, os Estados Nacionais vêm-se na necessidade de quebrar as suas fronteiras económica e enveredarem por modelos de economia aberta, permitindo aumentar os seus índices de competitividade no contexto da globalização em que todos eles vivem (quer atraindo investimentos estrangeiros, quer investigando as empresas nacionais a investirem no exterior).

Face à grande complexidade e crescente aumento do número de actores na cena internacional, tem-se vindo a discutir a importância estratégica do aproveitamento e exploração de um vector considerado vital para a competitividade e consequente sobrevivência desses mesmos actores (a Marca). Ao mesmo e indissociável desta ideia, destaca-se, desde logo, a pertinência do conceito Marca -País. - O mundo está a mudar, o mundo é dinâmico e por isso as marcas têm de ser

---

<sup>8</sup> Fonte AICEP, 2011

dinâmicas.

**5.2. Missão** - Aumentar a reputação internacional de Portugal, facilitando as exportações nacionais nos mercados externos, contribuindo para uma cultura institucional mais eficaz ao nível da promoção da economia, cultura, negócios estrangeiros, ciências, desporto e juventude.

### **5.3. Imagem de Portugal**

Pontos Fortes:

- País com história
- Passado de influência no mundo
- Tradição
- Singularidade
- Áreas de negocio associadas: vinho, arte, artesanato.
- Reconhecimento de mudança acelerada e positiva

Pontos Fracos:

- País desorganizado sem técnica de gestão
- Modernização desequilibrada (produção com tecnologia de ponta a par de produção arcaica)
- Investem na tecnologia e equipamentos, mas não nos recursos humanos

### **5.4. Imagem dos Portugueses**

Pontos Fortes:

- Simpáticos/educados/calorosos/atenciosos
- Fiáveis/sérios/transparentes
- Flexíveis/capacidade de adaptação e de aprendizagem
- Abertos na forma de ser e pensar
- Facilidade de comunicação e domínio de línguas

Pontos Fracos:

- Inseguros/pouco auto-confiantes/reservados/não investem nas suas potencialidades
- Passivos/com falta de iniciativa
- Falta de visão e de planeamento

- Perspectiva de curto prazo
- Burocráticos (consequência: baixa produtividade)

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

## **5.5 Orientações estratégicas da identidade portuguesa**

### Estratégia/Posicionamento

#### **5.5.1. No mundo**

Afirmar Portugal como um país da Europa, mas sempre virado para o mundo; um povo de pioneiros com uma singular criatividade, flexibilidade e capacidade para novas soluções; uma sociedade aberta à diferença e à comunicação com os outros, empenhada na construção de um mundo melhor.

Em Portugal (o mais importante): promover a confiança para que os portugueses invistam em si próprios e empreendam; mostrar que as lideranças, à escala nacional, europeia ou global, estão ao nosso alcance, é uma questão de investir nos factores certos: conhecimento, inovação de produto, prospecção do mercado, contacto com o consumidor, controlo da distribuição (de preferência com lojas próprias que proporcionem experiências transversais de consumo), etc.

É necessário mudar a atitude de conformismo para uma alegria de ser, uma vontade de construir, sem medo de errar. Portugal tem de ser forte por dentro para ser visível por fora. Toda a sociedade tem que ser orientada para premiar quem faz e quem tenta e não para premiar quem não erra. Tentar fazer e errar não deve ser penalizado; não tentar fazer é que deve. Isto pressupõe uma mudança de raiz. É preciso estimular quem tem energia, visão, ambição. Construir empresas é um acto de fé, de paixão, de tenacidade, de entusiasmo.

#### **5.5.2. Tática**

Promover/Divulgar todos os casos de liderança, empresas e pessoas que mostrem esta tenacidade, inovação, qualidade de adaptação, compreensão do tempo e do mercado global, que sejam prova e

exemplo de confiança e alegria, de invenção ou integração de soluções diferentes em novas, mais à medida das necessidades,.

Numa economia global, todos os países competem entre si para aumentar as exportações, atrair mais turistas e captar investimento estrangeiro. Neste contexto, a variante reputação/imagem país tem um importante impacto económico e é uma vantagem ou uma desvantagem competitiva que merece um programa de gestão e de acção focalizada. No caso de países como Portugal, onde ocorreram mudanças ou evoluções drásticas e rápidas, o desfasamento entre percepção e realidade torna ainda mais necessária a existência de um programa de marca país. A Marca Portugal existe sempre, num sentido do conceito de marca: percepção, conjunto de atributos associados a determinado emissor que afecta a noção de valor que é atribuída a tudo o que esse emissor produz. Nesse sentido, teoricamente muito se tem pensado, escrito e feito sobre a especificidade, dificuldade e importância da marca país.

Consequentemente, quer haja projectos específicos de Marca país ou não, existe sempre um trabalho de promoção para uma determinada percepção do país em várias frentes e instituições públicas ou privadas (com destaque para a acção diplomática, a divulgação cultural e a promoção económica, na vertente pública; e para a acção das grandes marcas empresariais ou individuais – artistas, cientistas desportistas, etc., na vertente privada). A diferença da existência de um projecto Marca País é a existência de um foco agregador, que do modo voluntarista e necessariamente autoritário que caracteriza o branding, enfatiza um determinado conceito um determinado filtro de visão sobre um país, que é aquele que táctica e estrategicamente lhe interessa mais difundir para aumentar a sua notoriedade e prestígio (notoriedade onde não a tem, prestígio e reputação nos pontos que funcionem como alavanca de valorização política e económica). Ao ser aplicado a uma realidade plural e multifacetada, esse foco, se deixa às escuras muitas vertentes da realidade do país, tem a vantagem de aumentar a clareza da mensagem, facilitar a apreensão e maximizar o retorno dos vários investimentos. Tem sido em todos os países democráticos uma tarefa árdua e muitas vezes aparentemente desperdiçada, mas na verdade mesmo quando não corre bem, ou é interrompida, nunca é uma tarefa vã: a vertente mais estratégica e determinante de um projecto marca país é a mobilização interna, a consciência interna de factores de diferenciação que são motor de inspiração, orgulho e confiança. Ou seja, que são motor de alguns dos ingredientes mais importantes da criação de riqueza<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Fonte: Revista Exame de Abril de 2007

## 5.6. Estudo “Arca do Imaginário Português”<sup>10</sup>.

Este estudo foi desenvolvido em 1999, no sentido de identificar as associações feitas pelos portugueses relativamente ao país onde vivem. Realizado pelo ICEP, este estudo procurou traçar o retrato de Portugal em três vertentes: Portugal Sensorial, Portugal Cultural e Portugal Personalidade. Teve por base uma amostra de 375 inquiridos portugueses, que correspondeu a uma taxa de resposta de 31,5%.

Quanto ao repto sobre Portugal Sensorial, os resultados revelaram que mais de metade dos indivíduos (52,8%) associam a cor Azul a Portugal, o que provavelmente está relacionado com o facto do som considerado mais característico ser o do Mar/Ondas (34,7%) e o cheiro ser Maresia/Mar (47,2%). As cores da Bandeira Nacional – verde (28,8%) e vermelho (10,9%) – aparecem nas posições seguintes, assim como a guitarra (32,0%) e o fado (5,3%) são também os sons mais referidos logo a seguir ao Mar/ondas. O Salgado e o Vinho do Porto são os sabores eleitos para descrever Portugal (ambos com 11,2%). A textura, um dos itens cuja identificação foi mais difícil dado o elevado número de sem resposta (30,1%), foi associada ao Linho (15,5%).

No que respeita ao Portugal Personalidade, verifica-se que Mário Soares é reconhecido como a personalidade do país (32,5%) e perfeitamente destacado da segunda personalidade mais referida – Amália Rodrigues (6,1%). Embora 38,7% dos indivíduos não tenham referido nenhum tipo psicológico, Melancólico é o mais referido, ainda que com um peso relativamente pequeno (6,4%) e muito próximo do segundo tipo mais referido – Simpático e afável (5,3%). Saudade é, sem dúvida, a palavra mais referida (41,6%), ao que não será indiferente o facto de nenhuma outra língua no mundo ter esta palavra. Quando questionados sobre uma profissão portuguesa, foi Pescador a que obteve mais respostas, representando 29,1% e perfeitamente destacado da segunda profissão referida – Marinheiro/Navegante (8,5%).

Quanto ao Portugal Cultural, a Caravela é o símbolo mais referido com 14,1% das respostas, seguido pelo Mar/Ondas e Bandeira Nacional, ambos com 8,8%. Como lenda surge D. Sebastião com 18,4%, percentagem igual à dos inquiridos que não responderam a esta questão. O Galo de Barcelos aparece como segunda escolha, com 11,5%.

---

<sup>10</sup> O estudos apresentado neste artigo foi retirado do sítio da AICEP Portugal Global - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

No mito, tal como na lenda, D. Sebastião obteve a maioria das respostas com 32,5%, seguido pelo Adamastor/Cabo das Tormentas (12,5%). Também nesta questão se registou uma elevada percentagem de indivíduos que não responderam (32,3%). Adamastor e D. Sebastião são, igualmente associados à figura lendária (13,9%). O acontecimento histórico mais marcante, na opinião desses inquiridos, foi o 25 de Abril (33,6%), seguido dos Descobrimentos (27,5%). Como figura histórica surgem D. Afonso Henriques e Vasco da Gama, ambos com 22,1% das respostas.

Quando se fala em autor, os portugueses associam Fernando Pessoa, seguido de Camões, com 25,6% e 24,8% de referências. “Os Lusíadas” foi o livro eleito (46,1%). Quanto ao filme, o Pátio das Cantigas foi o escolhido por 18% dos inquiridos, seguido pela Aldeia da Roupa Branca (5,3%).

Se o Fado está para a música (32,8%), os Painéis de S. Vicente (13,9%) e as Janelas de Maluda (10,1%) estão para a pintura. O monumento mais citado é a Torre de Belém (32,3%), seguido do Mosteiro dos Jerónimos (28,3%). Se tivessem de dar uma história ao mundo, os portugueses escolhiam a história de Pedro e Inês de Castro (19,5%).

Em suma, através dos resultados apurados pelo Estudo da Arca do Imaginário pode-se então apresentar um retrato das associações a Portugal (Quadro 3).

RETRATO DE PORTUGAL	SENSORIAL	COR SOM CHEIRO SABOR TEXTURA	Azul Mar / Ondas Mar / Maresia Sal / Salgado / Vinho do Porto Linho
	PERSONALIDADE	PERSONALIDADE TIPO PSICOLÓGICO PROFISSÃO PALAVRA	Mário Soares Melancólico Pescador Saudade
	CULTURA	SÍMBOLO LENDA MITO FIGURA LENDÁRIA ACONTECIMENTO HISTÓRICO FIGURA HISTÓRICA AUTOR LIVRO FILME MÚSICA PINTURA MONUMENTO HISTÓRIA	Caravela D. Sebastião D. Sebastião Gigante Adamastor / D. Sebastião 25 de Abril D. Afonso Henriques / Vasco da Gama Fernando Pessoa Os Lusíadas Pátio das Cantigas Fado Painéis de S. Vicente Torre de Belém Pedro e Inês de Castro

Quadro 3 - Quadro relativo ao Estudo da Arca do Imaginário - associações (ICEP)

## 5.7. Marca Portugal

### 5.7.1. Qual a razão da existência das marcas país?

A força da marca país é um recurso intangível de uma nação e vai além da sua componente/dimensão geográfica, do desempenho financeiro ou dos níveis de consciência. Gerida de forma adequada em todas as medidas, pode ser um veículo de boa vontade e de longa duração, incentivando o perdão em tempos difíceis e desproporcionalmente impulsionando o valor das exportações, das pessoas aos produtos passando pelas organizações. Indiscutivelmente, uma marca país forte é um impulsionador de força da marca em outros contextos - quando um produto, serviço ou empresa é identificada com uma marca-país forte, tem uma melhor chance de longevidade e preferência nos mercados emergentes.

Uma marca país fraca, tal como uma marca de produto, leva a uma pobre diferenciação, limita os investimentos e negócios do lado de lá da fronteira, tem um significado ambíguo e uma baixa notoriedade espontânea nas mentes das pessoas que viajam. Tudo isso afecta a capacidade de uma nação em se destacar regionalmente e globalmente e realizar ambições futuras além dos seus recursos naturais.

2010 RANKING	2009 RANKING																
1	2	CANADA	20	AUSTRIA	28	40	CHILE	59	60	MOROCCO	68	80	BAHRAIN	81	100	ALGERIA	91
2	3	AUSTRALIA	21	MAURITIUS	26	41	BRAZIL	35	61	ALBANIA	NA	81	RUSSIA	72	101	SUDAN	NA
3	4	NEW ZEALAND	22	GREECE	14	42	MALAYSIA	40	62	JAMAICA	47	82	POLAND	85	102	BANGLADESH	NA
4	1	UNITED STATES	23	INDIA	18	43	CZECH REPUBLIC	50	63	VIETNAM	57	83	TUNISIA	77	103	SENEGAL	95
5	11	SWITZERLAND	24	ICELAND	25	44	SOUTH KOREA	39	64	MALTA	80	84	SERBIA	NA	104	LIBYA	96
6	7	JAPAN	25	NETHERLANDS	31	45	CYPRUS	52	65	PHILIPPINES	36	85	COLOMBIA	87	105	EL SALVADOR	92
7	5	FRANCE	26	THAILAND	20	46	BELIZE	53	66	HUNGARY	56	86	GUATEMALA	88	106	NIGERIA	94
8	16	FINLAND	27	COSTA RICA	28	47	PERU	49	67	PANAMA	69	87	SYRIA	82	107	DR CONGO	NA
9	8	UK	28	UAE	23	48	MEXICO	37	68	KENYA	58	88	LAOS	93	108	PAKISTAN	NA
10	21	SWEDEN	29	PORTUGAL	34	49	CROATIA	62	69	SAUDI ARABIA	70	89	ESTONIA	90	109	IRAN	98
11	9	GERMANY	30	ISRAEL	41	50	CUBA	44	70	QATAR	66	90	CAMBODIA	89	110	ZIMBABWE	97
12	6	ITALY	31	SOUTH AFRICA	31	51	BOTSWANA	54	71	LEBANON	79	91	UGANDA	NA			
13	22	NORWAY	32	BARBADOS	33	52	TRIN. & TOBAGO	42	72	INDONESIA	64	92	ROMANIA	83			
14	10	SPAIN	33	ARGENTINA	43	53	URUGUAY	55	73	TANZANIA	73	93	RWANDA	NA			
15	13	SINGAPORE	34	BELGIUM	48	54	SLOVENIA	65	74	ECUADOR	71	94	SIERRA LEONE	NA			
16	19	MALDIVES	35	SAINT LUCIA	29	55	TURKEY	51	75	JORDAN	67	95	MOZAMBIQUE	86			
17	12	IRELAND	36	NAMIBIA	46	56	CHINA	48	76	BULGARIA	76	96	ETHIOPIA	NA			
18	15	BERMUDA	37	BAHAMAS	38	57	OMAN	61	77	VENEZUELA	63	97	CAMEROON	NA			
19	23	DENMARK	38	DOMINICAN REP.	26	58	EGYPT	45	78	GHANA	NA	98	NICARAGUA	84			
			39	FIJI	32	59	NEPAL	60	79	SLOVAKIA	78	99	UKRAINE	75			

Quadro 4 - Ranking das marcas país (comparação 2010 - 2009). Fonte: AICEP

A consistência representa um factor de nobre importância na repercussão da consolidação da imagem do nosso país.. Assim sendo, o que é que as marcas país líder têm em comum? Acima de tudo, elas representam algo e transportam os seus valores na política, negócios, turismo e cultura - das marcas que exportam até às celebridades que cultivam. Um forte senso de identidade, desenvolvido ao longo do tempo e apresentado de forma consistente em pontos de contacto, é fulcral para o sucesso de qualquer tipo de marca. Pode fornecer o perdão que uma marca país precisa para enfrentar dificuldades a curto prazo, que dificultam a percepção do público.

A marca de um país também vende. Esta é a conclusão a que chegam diariamente governantes e comunicadores de todo o mundo. No final do dia, tal como marcas de produtos/serviços, as marcas país criam impressões fortes e positivas que geram o desejo e a demanda. A consistência de impressões, mensagens através dos *media*, mantêm o top of mind e promove-os através de audiências e categorias de relevância, desde empresas passando por viagens até ao turismo.

Wally Olins, presidente da agência Wolff Olins e especialista em country branding, defende que o interesse nas marcas-país está a crescer muito depressa. Olins, que trabalhou durante mais de quinze anos com o AICEP e o Metro de Lisboa, afirmava já em 1999 que este tipo de promoção se tornaria prática corrente no espaço de uma década. Para o especialista, é tão importante desenvolver as marcas já existentes, exportando-as como imagens do país, como criar novas, exclusivamente orientadas para a internacionalização.

Mas a construção de uma imagem coerente exige trabalho. Em países como Portugal, “a economia ainda está muito focada na produção”, diz Teresa Carvalho<sup>11</sup>. A directora de comunicação do ICEP elogia a mestria de alguns dos nossos industriais, mas acrescenta que esta “de nada serve se não estiver em permanente contacto com a realidade dos desejos do consumidor”.

E os resultados parecem dar razão aos especialistas.

No centro da criação de marcas-país estão também as agências de comunicação. Responsáveis pelos estudos de mercado, deixam aos clientes a parte activa do negócio. No caso da promoção da marca Portugal, foi o AICEP que contactou a Young & Rubicam para poder participar no estudo BAV (Brand Asset Value).

---

<sup>11</sup> Teresa Carvalho, Fonte: <http://www2.fcsh.unl.pt/>

### 5.7.2. Estratégia de Promoção Internacional - Marca-País

Ferrari ou BMW? *Made in Italy* ou *Made in Germany*? Corona ou Embraer? *Made in Mexico* ou *Made in Brazil*? A marca da empresa e a marca do país são patrimónios determinantes para o sucesso da internacionalização.

Antes mesmo da promoção de uma empresa, existem a promoção do *MADE IN* e um conjunto de iniciativas que abrem o caminho às empresas que se apresentam nos mercados internacionais. Antes de se vender a marca X ou Y, é necessário vender-se a marca do país.

A imagem e a marca de um país constituem, sem dúvida, um bem intangível com um grande valor económico, cada vez mais rentável, que tem consequências directas, reais e mensuráveis sobre a economia, o emprego e o bem-estar da população.

Hoje parece que governar é também vender e vender-se a si próprio. Os grandes líderes do mundo são parte do processo de internacionalização e construção da imagem dos países. O exemplo mais claro da actualidade é o Presidente do Brasil, Lula da Silva, que se converteu numa super-estrela na promoção do seu país em áreas como o comércio, investimentos, mercados internacionais, petróleo e até futebol.

Para se promover um país no panorama internacional deve ter-se em conta o seu projecto, a sua vocação e os seus valores. Poderá promover-se um país, por exemplo, como destino turístico ou como centro logístico, ou ainda, como produtor de serviços tecnológicos. Assim, desenvolve-se o *marketing* para um país trabalhando os seguintes quatro aspectos:

1. **Imagem** (exemplo de Itália)
2. **Factores de atracção**, como os recursos naturais (note-se o caso do Canadá ou do Brasil).  
Atracções por riquezas históricas (exemplo da Grécia, do Egipto ou do México)
3. **Infra-estruturas** (exemplo dos Estados Unidos ou da Alemanha).
4. **Qualidade dos recursos humanos** (por exemplo, o Japão).

Promover o *MADE IN* cabe a todos: instituições públicas, associações industriais, exportadores, embaixadas e cidadãos de férias no exterior. São todos embaixadores do país de origem.

Algumas marcas contribuem de modo considerável para melhorar a imagem do país e reforçar a própria marca país: Mercedes Benz - Alemanha; Nokia - Finlândia; Ferrari - Itália; Coca Cola - Estados Unidos.

As marcas dos mercados emergentes não têm apenas de se preocupar em disputar com as marcas tradicionais, elas devem também vencer a resistência dos consumidores no que concerne às percepções de qualidade inferior, muitas vezes imprecisas. Da mesma forma que o “Made in Japan” já teve conotações desfavoráveis, marcas fora do eixo dos Estados Unidos e Europa Ocidental precisam estar atentas para as percepções dos consumidores assim como as realidades operacionais que moldam tal pensamento. Por exemplo, os recalls de produtos chineses mancharam seriamente a etiqueta “Made in China” e provavelmente deitaram por água, pelo menos por alguns anos, os esforços do país em estabelecer mais marcas de classe mundial. Certamente, muitos consumidores ocidentais passaram a evitar brinquedos que imaginavam feitos na China e comidas para animais de estimação que supostamente continham ingredientes vindos de lá, embora não haja nenhuma comprovação de que todos os produtos apresentavam problemas.

O branding dos países tem sido tradicionalmente analisado através do factor “made in”, ou seja, como é que o país de origem afecta a escolha das marcas pelos consumidores (Fanning, 2004). Existem inúmeros artigos sobre esta matéria, mas a principal conclusão é de que o país de origem é frequentemente um factor significativo nas decisões de compra.

Jonhasson (1993) identificou um grande número de pesquisas que indicam que a avaliação de produtos é significativamente afectada pelo conhecimento do seu país de origem, mas quando os consumidores são questionados directamente tendem a minimizar esse impacto.

D’ Astous e Ahmed (1999) procuram explicar esta falta de solidez na literatura. Primeiro, os autores dizem que é difícil aos consumidores julgarem a importância do país de origem na decisão de compra. Segundo Jonhasson (1993), quando questionados sobre a importância do país de origem, os consumidores querem parecer lógicos, razoáveis, racionais, que assentam as suas decisões nas características intrínsecas dos produtos (design, desempenho, fiabilidade, etc.) em vez de factores como o país de origem. Embora os consumidores, de uma forma generalizada, não procurem informação sobre o país de origem e conseqüentemente pensem que tal não é importante, quando são confrontados com tal informação no contexto de avaliação de produto, o país de origem aparece como um factor significativo.

A importância do país de origem, acrescenta D’ Astous e Ahmed, pode depender de diversos factores. Quando o grau de envolvimento com a categoria de produto é grande, a tendência para usar o factor “made in” é maior.

Em suma, os autores consideram que uma fonte importante do país de origem são as próprias marcas, que muitas vezes são automaticamente associadas aos respectivos países. Pode ainda ser alvo de foco, o facto de poder depender da categoria de produto em causa, podendo ter pouca ou nenhuma influência em alguns bens. Aparelhos electrónicos e automóveis são dois tipos de produtos onde foi amplamente testado o peso do país de origem. O conhecimento de um determinado país e o patriotismo podem também explicar a influência da proveniência do fabrico em alguns casos.

Para Florek (2005), o sucesso da marca-país nos mercados internacionais depende da análise apropriada no processo de desenvolvimento, bem como, de um planeamento cuidadoso da estrutura da marca e da comunicação adoptada. Para a autora, uma essência de marca definida correctamente cria uma identidade que, devidamente comunicada e disseminada, trará resultados satisfatórios para os potenciais consumidores. Portanto, toda a estratégia neste contexto deve ter o objectivo de fortalecer e apoiar a identidade da marca definida.

Considerando a importância da comunicação no processo de promoção internacional de uma marca-país forte, Jaffe e Nebenzahl (2001) enfatizam que é essencial, para o sucesso de uma marca-país, desenvolver uma mensagem internacional central que possa ser usada por diferentes sectores industriais e que possa ser apreendida por todos os cidadãos estrangeiros. Outro requisito é que todos os agentes (governo, indústria e empresas) participem activamente no desenvolvimento e subsequente uso da marca-país.

No entanto, para criar um programa de promoção internacional de uma marca-país, é preciso haver uma política de integração que a maioria dos países não possui: a habilidade de agir ou comunicar de uma forma coordenada e repetitiva sobre temas motivadores e diferenciadores. (Brymer, 2005). Assim, questiona-se: como deve ser a estratégia de promoção internacional de uma marca-país? Vários especialistas da área indicam que o processo consiste em elaborar uma imagem e comunicá-la interna e externamente, baseando-se nos valores positivos do país e em percepções que são relevantes para promover o desenvolvimento. Brymer (2005) complementa que o mais importante são as acções consistentes, perseverantes e construídas sobre uma imagem integradora e sempre apoiada na qualidade. Brien e Guerville (2005), apresentam um modelo o qual inclui as seguintes actividades que devem ser empreendidas no processo de promoção internacional de uma marca-país:

- (1) compreender o público-alvo, comunicando-se de uma forma culturalmente sensível;
- (2) entender a complexidade da marca-país, uma vez que um país é multifacetado é necessário lidar com questões que podem denegrir a sua imagem (pessoas formam opiniões sobre países com base nas notícias divulgadas nos *media* e na comunicação boca a boca);
- (3) enfatizar as semelhanças entre os países;
- (4) destacar as interações bem sucedidas entre as empresas dos países;
- (5) reconhecer que é difícil transformar percepções.

Olins (2002), por sua vez, propõe um plano mais extenso, de grande relevância, composto por sete etapas, que visa promover a marca-país nos mercados externos:

- (1) montar um grupo de representantes do governo, da indústria, das artes, da educação e dos *media*;
- (2) fazer uma auditoria da imagem percebida;
- (3) consultar líderes de opinião;
- (4) criar uma ideia ou tema central para a estratégia;
- (5) desenvolver formas de articular visualmente a ideia central;
- (6) sincronizar os temas das mensagens para se adequar a diferentes públicos;
- (7) criar um sistema de ligação no grupo de representantes para lançar e sustentar o programa.

A estratégia de promoção internacional da marca Eslovénia é um exemplo claro de um bom programa internacional. Com a assinatura “I Feel Slovenia”, o país pretendeu sumariar elementos chave, tais como a identidade, visão ou promessa do mesmo. A missão é clara “going forward with nature”, ou seja, um foco especial na própria orgânica do país. A promoção baseia-se na diversidade de um país cuja natureza, cultura e história, viabilizam a qualidade de vida.

Espanha representa hoje uma história de sucesso na promoção internacional de uma marca-país, baseando-se, curiosamente, num programa de promoção a nível nacional que usa o sol do pintor Joan Miró para simbolizar o passo decisivo rumo à modernização. Este programa foi acompanhado de acções publicitárias em âmbito nacional e regional, reforçado por factores como a privatização e rápida expansão mundial de multinacionais espanholas, a reconstrução de grandes cidades, os filmes de Pedro Almodóvar e até a visibilidade de atrizes como Penélope Cruz.



Fig. 12 - Marca Espanha

O Dubai tem vindo a desenvolver uma estratégia internacional baseada na reputação, ou seja, transmite ao mundo a ideia de um centro internacional de comércio com uma cultura de negócios inovadora, dinâmica e empreendedora. Os aspectos visíveis da marca Dubai são excelentes e têm sido cuidadosamente promovidos internacionalmente ao longo dos anos: promove-se como um importante eixo comercial e de compras, com um planeamento brilhante de infraestruturas, associado a uma excelente qualidade de vida, mão-de-obra multicultural, centros de compra de alto nível, entre outros. A marca Dubai tem conseguido fomentar a “agitação” (“excitement”), um importante factor da personalidade da marca, conotada à ousadia, à impetuosidade e à competição.



Fig. 13 - Marca Dubai

O Brasil apresenta-se como um caso de estudo na área das marcas-país, já que soube desenvolver uma estratégia de promoção internacional singular. Note-se que até há poucos anos, o Brasil dispunha de uma baixa exposição ao público externo e quando se apresentava nos meios de comunicação, realçavam-se apenas os aspectos negativos, tais como a corrupção, agressões ao meio ambiente, desrespeito dos direitos humanos e desigualdades sociais.



Fig. 14 - Marca Brasil

A partir de Fevereiro de 2005, quando os ministérios do Turismo e do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) lançaram a “Marca Brasil”, tudo mudou. A estratégia levou à concepção de um símbolo que pretendeu representar a imagem do turismo brasileiro e massificá-lo pelo mundo através de promoções comerciais no exterior. O logótipo foi baseado em aspectos representativos como a alegria, natureza, modernidade, encontro de culturas e raças, e exuberância (FIESP, 2005). Desde a sua primeira apresentação, a Marca Brasil já recebeu 597 solicitações de uso. O símbolo estampa produtos como: aviões da Varig, produtos exportados pelo Pão de Açúcar para França e novas embalagens de exportação da Matte Leão. Na área do turismo, a marca tem sido usada em anúncios de agências e operadoras de turismo nacionais e internacionais, em material promocional de redes hoteleiras, veículos e outros equipamentos turísticos, nos sites de órgãos oficiais de turismo, embaixadas e câmaras de comércio.

Segundo Walfrido dos Mares Guia, Ministro do Turismo, a promoção internacional teve o seu maior impacto em feiras internacionais. O público-alvo, teve como base o “trade”, que eram os operadores de turismo e os empresários e, finalmente, também o consumidor final, através de campanhas focadas. Para isso a estratégia passou por três áreas: a promoção, o apoio à comercialização e o marketing.

Por exemplo, para a estratégia de promoção internacional na Alemanha, montaram um escritório em Frankfurt. Assim, os colaboradores puderam estar em contacto permanente com o mercado. Mas porquê a Alemanha? O Brasil recebe cerca de 330 mil turistas alemães por ano, mas pretende aumentar esse número para, no mínimo, 400 mil. O que se pretende com esta estratégia internacional é promover adequadamente a imagem do Brasil e os mais de 100 destinos turísticos.

### 5.7.3. E Portugal?

Portugal não ficou indiferente aos restantes países e desenvolveu a sua própria estratégia de promoção internacional, que além de envolta em polémicas, continua a ser para uns ineficaz e para outros eficaz.

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



Fig. 15 - Identidade Visual do turismo de Portugal.

Toda a estratégia de promoção internacional delineada para este primeiro projecto tinha como pressuposto inicial a constatação de que a finalidade da criação da Marca Portugal era fomentar o desenvolvimento económico do país. Assim, a consciência do posicionamento e dos estereótipos associados à imagem de Portugal, levaram a que o objectivo primordial fosse melhorar a posição do país no ranking “*Image of your country abroad*”. O esforço de construção da marca Portugal visava alcançar, também, uma maior notoriedade da marca-país.

O projecto Marcas Portuguesas surge como a segunda fase do Programa Marca Portugal. A diferença entre ambos foi o seu âmbito: enquanto que o projecto Marca Portugal era um projecto de “*branding*” e de reposicionamento do país através das marcas empresariais e culturais, o projecto Marcas Portuguesas focalizava-se na vertente económica e empresarial, reposicionando o país através das marcas nacionais de maior notoriedade e valor.

No que concerne à promoção internacional da Marca Portugal, a actividade do AICEP (entidade gestora da Marca Portugal) ora tem oscilado entre um maior foco da marca, apresentando exemplos objectivos dos feitos alcançados pelas empresas ou cidadãos portugueses, que permitem uma valorização da imagem e da sua marca, ora em actividades que se focam mais na origem portuguesa de algumas marcas de sucesso à escala internacional.

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

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

Noutra esfera, o Instituto Português de Turismo tem, igualmente, responsabilidades quanto à promoção internacional da Marca Portugal. Em termos gerais, o Instituto Português de Turismo estabelece a comunicação entre o instituto e o exterior, através da informação e formação dos agentes turísticos, dos Gabinetes de Apoio aos Investidores e do desenvolvimento e gestão dos apoios financeiros dirigidos aos investimentos de natureza pública.

Mais recentemente a estratégia de promoção nos mercados externos passou pelo desenvolvimento de uma campanha internacional com o título: "Portugal Europe's West Coast". Esta nova assinatura pretende alterar a percepção externa da imagem de Portugal, posicionando-o como um país moderno, inovador e empreendedor. A campanha associa o país ao Oeste da Europa e a conceitos de modernidade, inovação, tecnologia, empreendedorismo e qualidade de vida. A campanha explora a ligação com os talentos nacionais com expressão internacional como Cristiano Ronaldo, José Mourinho, Nelson Évora, Vanessa Fernandes ou Mariza, entendidos como símbolos de um Portugal moderno e vencedor.

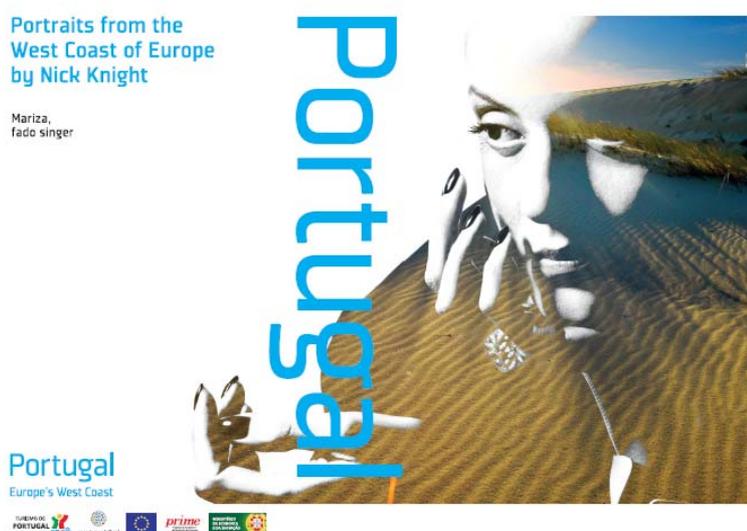


Fig. 16 - Mariza, campanha Europe's West Coast.

Fig. 17 - José Mourinho, campanha Europe's West Coast.

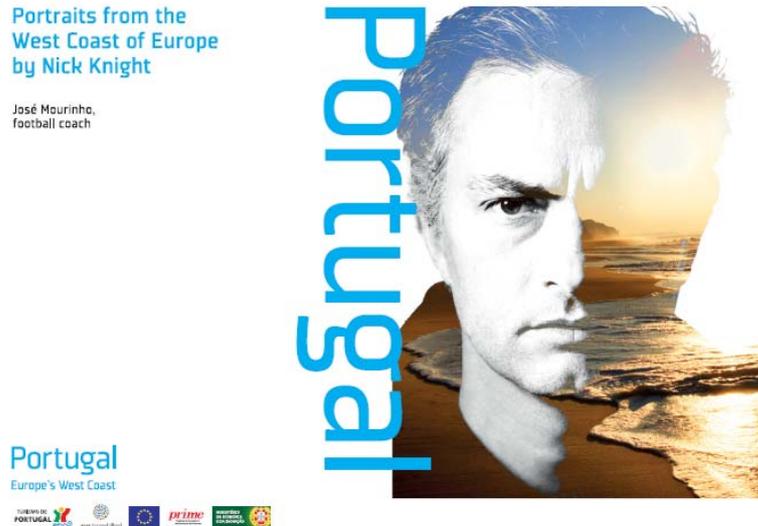


Fig. 18 - Central Fotovoltaica, campanha Europe's West Coast.



Fig. 19 - Energia Eólica, campanha Europe's West Coast.



#### **5.7.4. O que pode ser feito nos próximos tempos para melhorar os valores da marca Portugal?**

##### **Que valores promover?**

Para tal, basta somente mostrar o que realmente somos, pura e simplesmente.

Portugal é um país genuinamente diverso, uma combinação fenomenal de tamanha multiplicidade de elementos que, num exercício de convergência atlântica, se uniram nas suas diferenças. Um magnífico labirinto de história e de vida, de saudade e alegria, de quietude e cosmopolitismo, de varandas rochosas e amplas planuras, de luz e de fé, de sal e de sol.

Um país seguro, sem movimentos separatistas, sem problemas étnicos, com paz e coesão social, no seu sentido mais profundo, na língua, na cultura, na história, na geografia e na sociedade.

Portugal é o país mais sexy da Europa e o país do Mundo com a maior diversidade por Km<sup>2</sup>, variedade paisagística, cultural, arquitectónica, gastronómica, museológica, etc.

Em nenhum outro local do planeta se pode acordar numa planície, passar por uma floresta para tomar banho numa praia, mergulhando em seguida numa aldeia medieval ou numa obra de vanguarda, acabando o dia a jantar numa das mais cosmopolitas cidades do mundo, onde se chora a cantar ou se vibra noite adentro ao som dos mais contemporâneos ‘beats’.

Uma história improvável, uma cultura do tamanho do mundo e uma infinita capacidade de sonhar. Um povo romântico, idealista, para quem o coração é a medida de todas as coisas e que, sabendo ousar para além das suas possibilidades naturais, construiu um dos países mais fenomenais do mundo.

São 866 anos de experiência, 92 080 km<sup>2</sup> de pura diversidade de terra e uma eternidade de Mar. (Publituris, 2010)

Deixemo-nos de continuar à procura de uma ideia única para o país. De projectar um futuro baseado naquilo que gostaríamos de ser e não somos, num posicionamento baseado em ‘benchmarks’ internacionais, cujos princípios culturais não partilhamos, rejeitando assim, as preciosas dádivas da nossa geografia física e humana.

A nossa diversidade é uma incontestável “National Equity”, referida e aceite internacionalmente como uma das mais ímpares características do nosso país.

“Portugal é o país do mundo com maior diversidade por Km<sup>2</sup>, nem mesmo países como a Itália ou a Tailândia nos consegue ultrapassar.” (Coelho, 2007, pp.182)

### **5.7.5. A percepção de uma imagem negativa de Portugal por parte dos mercados internacionais, representa um enorme desafio. Qual a forma de contornar este mesmo desafio?**

Um dos principais *'handicaps'* da marca Portugal é a sua associação a alguns atributos que lhe conferem uma imagem negativa, ainda que, em grande parte, essa imagem esteja desfasada da própria realidade.

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

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

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

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

ano em que as praias estão mais desertas e em que os preços das viagens e da estadia são mais acessíveis;

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

No que se refere ao caso Português, até meados da década de noventa a estratégia desenvolvida (ou a falta dela) consistia em ignorar os aspectos negativos que acompanhavam a marca Portugal, na expectativa que o desenvolvimento que o país atravessava fosse suficiente para que a percepção dos consumidores estrangeiros se modificasse.

Com o desenvolvimento da estratégia de promoção da marca Portugal, iniciada em 1999, a opção assumida pela gestão passou pela associação da marca a novos atributos, tais como o design e a inovação, tentando transmitir uma imagem positiva que removesse a imagem de pouca qualidade e pouca diferenciação a que estavam associados os produtos portugueses.

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

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

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

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

### **5.7.6. O caminho adoptado nos últimos anos, relativamente à promoção de Portugal, tem vindo a ser o mais correcto?**

Erro crasso, o do caminho que tem vindo a ser adoptado nos últimos anos no que concerne à promoção turística de Portugal, peca por um percurso demasiado vadio e difuso, anda à muito tempo à deriva ( até por baixo de água já andou – com a campanha Go Deeper). Carlos Coelho, questiona sobre como pode o país acreditar nas suas riquezas endógenas quando o símbolo do seu turismo é conhecido como o “afogadinho”, um símbolo de um homem de braços abertos em cima do mar. (www.publituris.pt)

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

Muda o Governo, muda-se a marca... já lá vão 19 anos de constantes mudanças e aproxima-se mais uma, quando o actual ministro da Economia já admitiu que a alteração da imagem de Portugal, ao nível do turismo, está em cima da mesa.

As campanhas de promoção da marca Portugal arrancaram com o "Afogadinho" (domínio gráfico do turismo/marca de Portugal) e "*Where the Atlantic meets Europe*", depois o Governo de Durão Barroso quis apostar no "Go Deeper"... Passou-se pela marca ".pt" até ao "Allgarve". Quase duas décadas depois, os diferentes governos gastaram mais de 230 milhões de euros nas várias estratégias e campanhas, mais ou menos abrangentes, para promover o País dentro e fora de fronteiras. Actualmente, o ministro da Economia, Álvaro Santos Pereira, admite que o Executivo social democrata, no presente mês de Setembro, vai apresentar uma nova marca Portugal.

*To be continued..*

A História recente da marca Portugal tem vários contornos, muitos protagonistas e muitos euros à mistura. Uma coisa é certa, os privados continuam a reclamar uma marca forte que ajude o País a afirmar-se no estrangeiro. E os diferentes Governos continuam a tentar a imagem certa. É importante ter uma estratégia de desenvolvimento do País, a marca não pode ser só comunicação, ou uma campanha de publicidade.

O Campeonato Europeu de Futebol em 2004, cuja organização ficou a cargo de Portugal, desencadeou a necessidade de criar uma campanha forte para promover o País. A iniciativa arrancou em 2003, na legislatura de Durão Barroso. Só nesse ano, o orçamento da promoção externa rondava os 46 milhões de euros.

Nessa época, Madalena Torres, presidente do ICEP, apresentou a campanha com o "slogan" "Go Deeper", que criou alguma polémica mas resistiu até 2005, quando assume o Governo o socialista José Sócrates. Depois foi a vez da apresentação da marca ".pt" e do "Allgarve".

No início a marca Portugal era uma iniciativa técnica, depois dá-se uma série de investimentos de iniciativa política, daí as alterações consecutivas de campanhas. A última campanha, marcada pelas imagens de Nick Night, não passou de "uma gestão gravosa, porque assentou apenas numa campanha, sem ter como base um desenvolvimento de uma estratégia. O investimento foi estéril.

## **Cronologia<sup>12</sup>**

Portugal, uma marca a tentar convencer o mundo

### **1993**

Nasce a identidade portuguesa assente no "Afogadinho". É criado o Sistema de Identidade do Turismo de Portugal, concebido pela consultora de "branding" Wolff Olins, com a assinatura "Portugal, where the Atlantic meets Europe".

### **2003**

Um anos antes do campeonato Europeu de Futebol que Portugal organizou, regressa o debate sobre o tema da marca Portugal. O ministro da Economia à época, Carlos Tavares, aprova um investimento de mais de 46 milhões de euros.

### **2004**

Em ano de grande evento, o AICEP, responsável pela promoção, anunciou um investimento de 25 milhões, na promoção da marca Portugal e o País aposta no "Go Deeper".

---

<sup>12</sup> Fonte: <http://www.portugalglobal.pt/>

## **2005**

Este é o ano em que surge o Instituto do Turismo e em que o Governo muda para a liderança socialista. Em Outubro é criado o programa "Portugal Marca", que viria a ser lançado em Setembro de 2006. O "Portugal Marca" visa relançar a imagem de Portugal no exterior.

## **2007**

O Ministério da Economia, liderado por Manuel Pinho, lança uma sub-marca, o Allgarve, que visa promover os eventos na região algarvia. Neste ano, o Governo deixa cair o "Go Deeper" e aposta no "slogan" Portugal Europe's West Coast para promover Portugal no estrangeiro, usando figuras mediáticas, como José Mourinho, Cristiano Ronaldo e Mariza. (Jornal de Negócios 2011-08-05)

## **2011**

*loading...*

### **5.7.7. Proposta de Campanha de Comunicação da Marca Portugal**

#### **5.7.7.1. New Perspective**

- Alteração do domínio gráfico da Marca Portugal
- Valorização e promoção de Marcas e empresas nacionais
- Preservar e difundir a Gastronomia portuguesa/ Promoção dos produtos típicos regionais
- Fomentar experiências Culturais e de entretenimento
- Promoção Turismo nas várias regiões do país- Explorar o domínio da tradição portuguesa

#### **5.7.7.2. Alteração do domínio gráfico do Turismo/Marca Portugal**

**OLD:**



Fig. 20 - Actual domínio gráfico do turismo de Portugal.

**NEW:**



Fig. 21 - Proposta de novo domínio gráfico do turismo de Portugal / Marca Portugal.

#### **5.7.7.3. Uma nova assinatura**

*The route passes through here.*

#### **5.7.7.4. Destaques**

##### ***Experts in Precision***

A procura internacional de peças maquinadas tem vindo a crescer em Portugal sendo o bem mais exportado a nível nacional.

Peças maquinadas: moldes, componentes electrónicos, componentes auto, equipamento hidráulico e pneumático, etc.

##### ***Desired Brands***

As grandes celebridades internacionais preferem vestuário português.

- Vicri
- Fepsa
- Lanidor
- Dielmar
- Salsa Jeans
- Ímpetus

### ***Porcelain Design***

As porcelanas portuguesas estão nos museus de todo o mundo que guardam valiosos exemplares nos seus acervos mas também, nas casas de milhares de cidadãos Portugueses e estrangeiros.

A Vista Alegre transformou os seus produtos numa imagem de marca de Portugal e num exemplo de excelência e qualidade da indústria portuguesa.

### ***Pure Energy - advanced fuels (biodiesel)***

Soluções de combustão sustentáveis e com uma menor percentagem de dano para o ambiente.

A Martifer investiu na criação de uma empresa de combustíveis avançados, dando mais um passo a caminho do futuro - PRIO

### ***Trust***

Portugal é uma fonte de inovações tecnológicas, sendo muitas vezes aclamado como "o país betatester", palco para a promoção de produtos diferenciados e inovadores. Nos últimos anos, assistiu-se a uma proliferação de novas empresas que têm a ambição de disputar o mercado mundial. Martifer ,YDreams e Critical Software são apenas alguns exemplos de sucesso

### ***Nothing but the Best***

3 razões para se escolher o vinho português

- castas únicas (especificidade e distinção)
- diversidade de climas e paisagens (a proximidade do mar, da serra e planícies do sul, originam vinhos admiráveis)
- riqueza e tradição vinícola (região demarcada mais antiga do mundo e métodos seculares na elaboração do vinho)

### ***For the Table***

- O melhor peixe do mundo...
- O melhor azeite do mundo...
- Os melhores enchidos, queijos e petiscos do mundo...
- A melhor sopa do mundo...

- Os portugueses trouxeram as especiarias para a Europa...
- Trouxeram o arroz, o chá, a batata, o café, o tomate...

O mar imprime a característica mais marcante à culinária portuguesa, sendo o bacalhau e a sardinha os principais ícones.

A cozinha portuguesa é única, tão rica e variada como a paisagem e o património.

### ***Cultural Experiences***

“A Cultura é um elemento indispensável para o desenvolvimento das capacidades e intelectuais e para a qualidade vida, factor de cidadania e instrumento fulcral para a compreensão e conhecimento crítico da realidade.” (Ministério da Cultura, 2011)

O Museu Nacional dos Coches é considerado, como sendo a mais notável colecção do mundo de viaturas reais.

O Centro Cultural de Belém, Casa da Música e os Coliseus de Lisboa e do Porto são pólos únicos de atracção cultural.

Cinema.

Ópera.

Colóquios.

Dança.

Exposições.

Música.

Teatro.

### ***Tourism***

Porquê Portugal?

- Clima ameno... Montanhas verdejantes... Sol... Planícies do Sul...
- Pequenas vilas espalhadas um pouco por todo o continente português, dentro de antigas muralhas ou no meio da natureza selvagem.
- Longas e belas praias rodeadas por imponentes falésias, com águas cristalinas que se estendem por mais de 800km de costa.
- Excelente tradição histórica e cultural, excelentes hotéis, resorts, pousadas e turismo rural, que constituem um destino familiar de eleição.

### ***Traditions***

A festança. A folia. A fé que se mistura de superstições e lendas, as gentes que se vestem de novos e antigos ritos e comemoram a vida, a morte, as colheitas, a fartura e o rigor. Tudo isto atravessa tempo, lugares e vivências.

A identidade de um povo constrói-se através das suas tradições.

Ora chorando, ora sorrindo. Lembrando as almas, celebrando o nascimento. Esconjurando demónios, possessões e maleitas. Mergulhando num mar de abrilhantadas romarias, feiras e feirantes, devotas procissões, ornamentados cortejos, cantos e cantares.

É assim Portugal...

### **5.8. Campanha de Comunicação**

Uma campanha de comunicação que explore todos os aspectos anteriores, com o objectivo da alteração de percepções e transmissão da realidade do país. A nossa diversidade como nação é a nossa grande oportunidade.



Fig. 22 - Portugal - The route passes through here.



Fig. 23 - Portugal - Land of diversity and discovery.

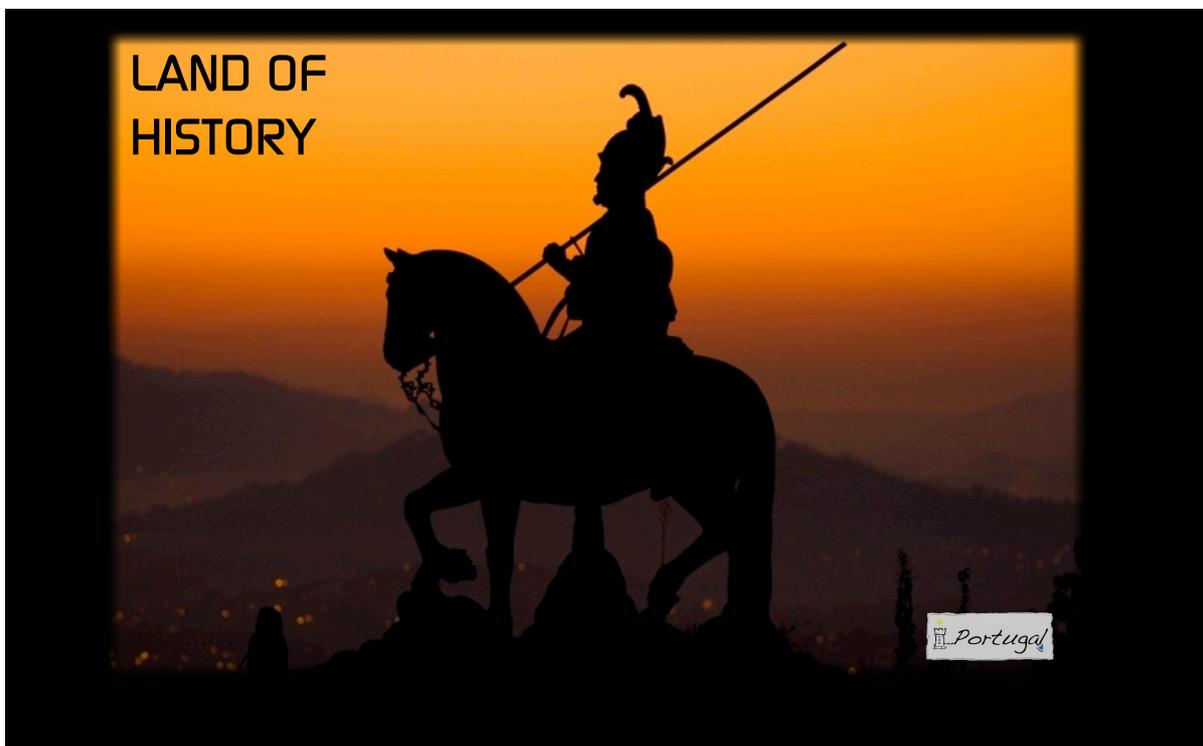


Fig. 24 - Portugal - Land of history.



Fig. 25 - Portugal - Land of Kings.



Fig. 26 - Portugal - Land of past and Future.

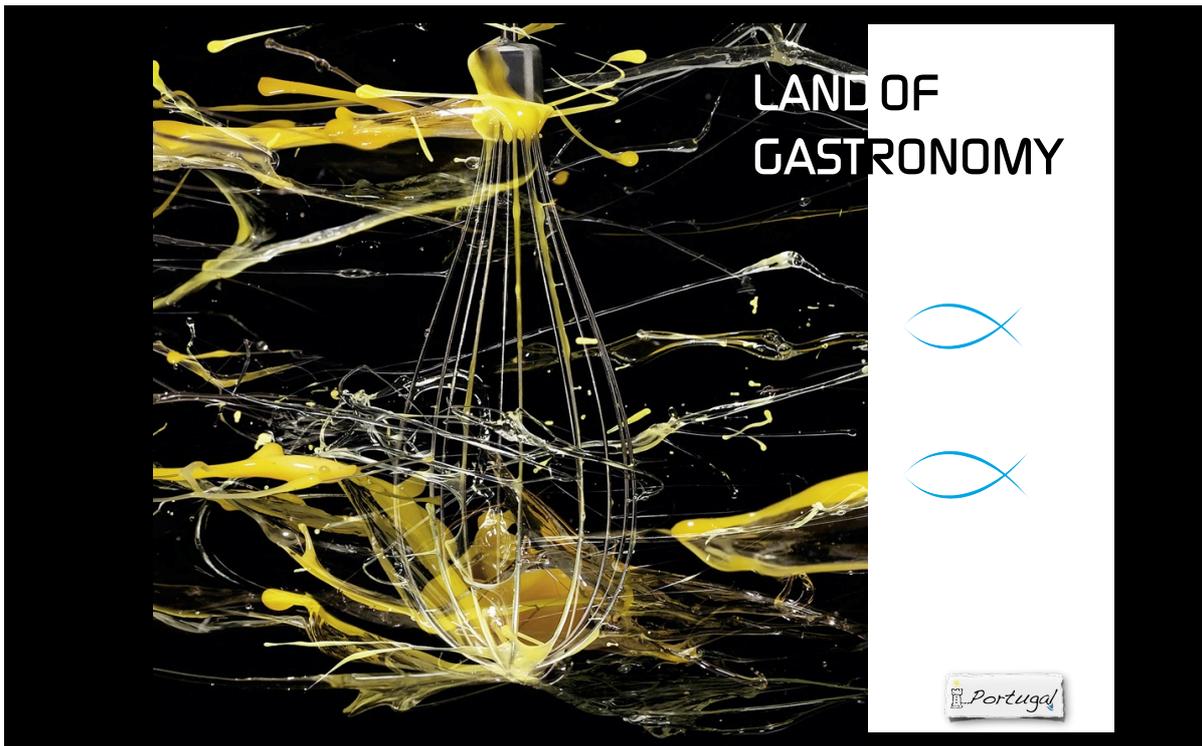


Fig. 27 - Portugal - Land of Gastronomy.

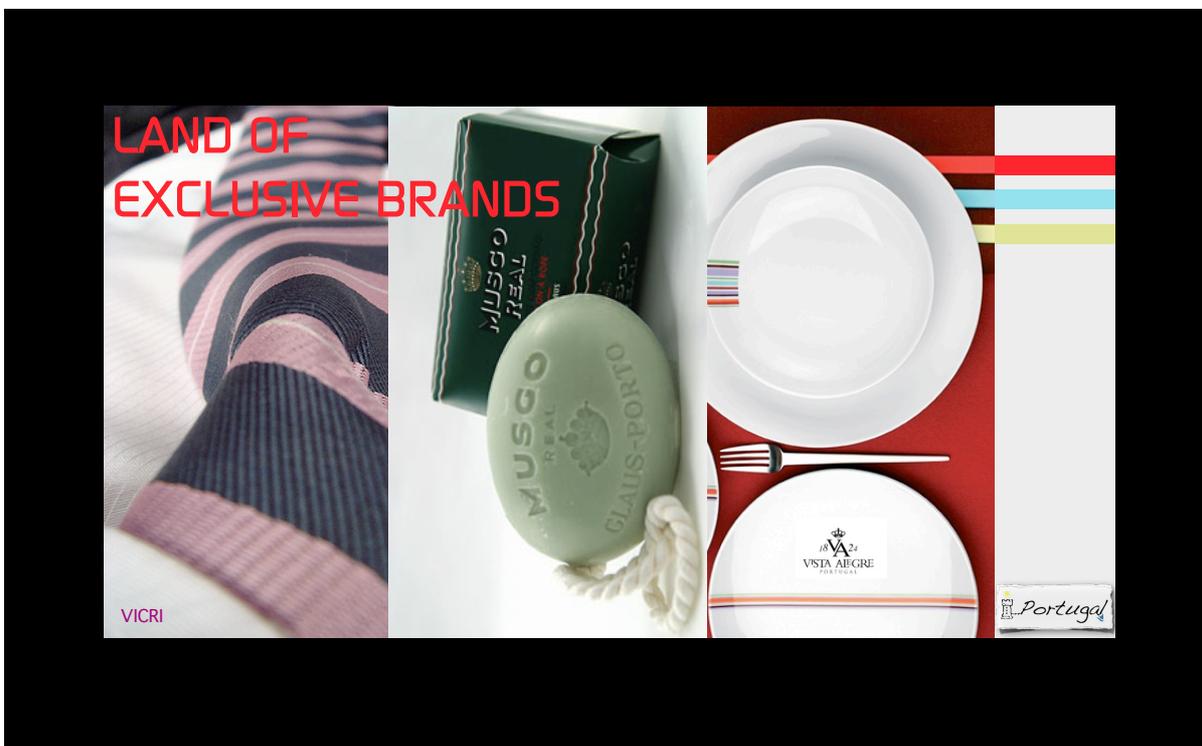


Fig. 28 - Portugal - Land of exclusive brands.



Fig. 29 - Portugal - Land of Tecnology.



Fig. 30 - Portugal - Land of tradition.



Fig. 31 - Portugal - Land of original things 1.



Fig. 32 - Portugal - Land of original things 2.

**LAND OF  
CULTURAL  
EXPERIENCES**

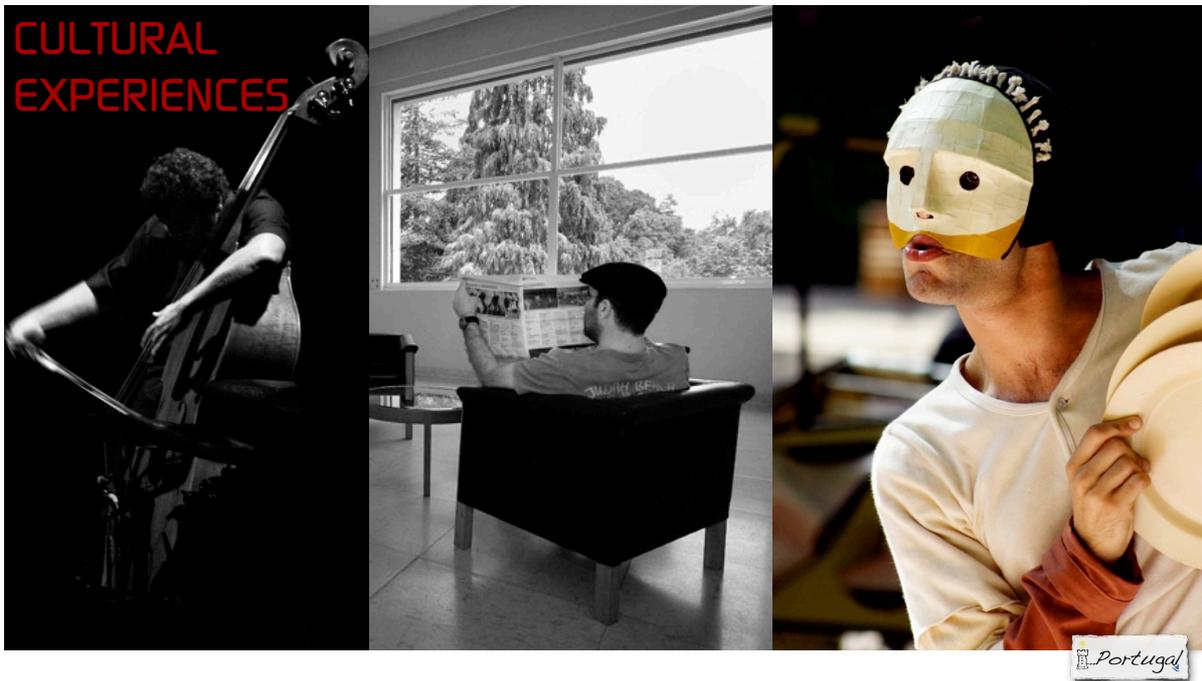


Fig. 33 - Portugal - Land of cultural experiences

**LAND OF  
CREATION**



Fig. 34 - Portugal - Land of creation.



Fig. 35 - Portugal - Our land.

Exemplo de uma possível campanha adoptada pela entidade gestora da marca Portugal para a fomentação do que de melhor se faz/tem em Portugal.

A aposta em aspectos vincados do nosso tão pequeno e ao mesmo tempo tão grande Portugal, tal como a gastronomia, que delícia o corpo e a alma de quem por cá tem o prazer de viver tais experiências. O investimento concertado naquilo que, internacionalmente, se designa como “*share of stomach*” é, com certeza, um factor estratégico para o nosso país, sobretudo quando se tem uma cozinha tão amplamente diversificada e fascinante que permite deixar os resto do mundo completamente rendido ao nosso “doce pecado”.

O nosso património histórico que conta com inúmeras opções de puro encanto. Portugal é um dos países com maior número de monumentos no mundo classificados como Património da Humanidade, o que demonstra a amplitude da sua actuação mundial. Os monumentos portugueses podem ser encontrados por todo o mundo, o que mostra bem a dimensão e influência da presença portuguesa a uma escala global.

Com uma natureza rica em rios, serras, praias e de paisagens deslumbrantes, de vegetação e fauna, de monumentos seculares que marcaram a História de Portugal, de aldeias típicas e dos seus habitantes, uma infinidade de experiências tão diversificadas, que tornam cada passeio uma experiência única de novas emoções.

Muitas, muitas outras características de prestígio tem Portugal para oferecer por este nobre povo que tão cedo partiu para os descobrimentos e que actualmente ambiciona ser descoberto.

## Capítulo VI - Conclusão

### 6.1. Limitações Metodológicas e Recomendações para futuras investigações

A pergunta de partida para esta dissertação que orientou o desenvolvimento deste trabalho - “Como poderá Portugal auto-promover-se por forma a aumentar a competitividade e a visibilidade de Portugal?” foi analisada à luz de diversos artigos de diversos autores experienciados nas matérias do *branding* e da comunicação entre outras áreas relevantes com o principal intuito de conceder uma eficaz e coerente resposta a esta questão.

Este trabalho, como qualquer outro apresenta algumas limitações, que podem servir de oportunidades para futuras investigações. Uma das principais limitações diz respeito ao facto de não poder ser comprovado o resultado da consistência no decorrer da promoção da Marca Portugal, fruto de esta alterar sempre que um novo Governo é eleito.

Outra limitação advém do panorama financeiro que o mundo vive actualmente que é determinante na expansão de Portugal. Portugal, caso incorra ao não pagamento das ajudas financeiras concedidas pelo Fundo Monetário Internacional irá agravar a sua imagem nos mercados Internacionais, dificultando as operações de dissuasão da imagem negativa.

Este estudo concede fundamento para futuras pesquisas que aprofundem os conhecimentos e explicações sobre o assunto em questão, permitindo desta forma que os gestores, em particular, compreendam melhor o papel das diferentes determinantes do valor da Marca Portugal, bem como o uso de tais informações para um incremento, construção e/ou reconstrução da mesma com o intuito primordial de esta ser aliciante, tanto num contexto turístico como no meio industrial.

Espera-se que esta dissertação atenda os interesses do leitor e que contribua para futuros trabalhos de investigação por ser um tema extremamente relevante e que, certamente, as lacunas que aqui ficaram, quanto à temática, sejam preenchidas em investigações futuras.

## 6.2. Objectivos Propostos

Mais do que implementar uma campanha promocional que vise os cidadãos, é importante que o programa da marca-país tenha credibilidade. A estratégia internacional deve ser sustentada por mudanças reais na infra-estrutura física, promoção de sectores estratégicos por meio de incentivos fiscais, atracção de capital, estímulo à criatividade e acções que façam com que os cidadãos tenham um perfil internacional e os formadores de opinião se tornem embaixadores da marca.

O estudo da Marca Portugal pretende abordar os temas do *Country Branding* e do *Place Branding*, temas esses que têm vindo a registar uma crescente consciencialização por parte dos responsáveis políticos, quer a nível regional, quer nacional, quer ainda a nível da opinião pública em geral. O principal destaque deste caso é a gestão da Marca Portugal, as suas componentes, as suas dificuldades e as possíveis soluções para ultrapassar os obstáculos encontrados dinamizando o território nacional dentro e fora das fronteiras.

A imagem e a marca de um país constituem, sem dúvida, um bem intangível porém com um grande valor económico, cada vez mais rentável, que tem consequências directas, reais e mensuráveis sobre a economia, o emprego e o bem-estar da população.

Indiscutivelmente, uma marca país forte é um impulsionador da força da marca em outros contextos - quando um produto, serviço ou empresa é identificada com uma marca-país forte, tem uma melhor chance de longevidade e de preferência nos mercados emergentes.

A História recente da Marca Portugal tem vários contornos, muitos protagonistas e um investimento avultado. Uma coisa é certa, os privados continuam a reclamar uma marca forte que ajude o País a afirmar-se no estrangeiro, permitindo deste modo, uma alternativa à tão demarcada fase que o país (e o mundo) atravessa.

Este estudo de caso propôs-se a responder a questões tão pertinentes como, a importância das Marcas-País, a influência da proveniência dos produtos e serviço, a consistência das tomadas de decisão relativas à divulgação e promoção das Marcas-País em particular, de Portugal.

Assim, é possível afirmar positivamente que tais questões tiveram resposta elucidativa no contexto do caso de estudo.

É de salientar a ausência de um responsável único que responda perante a promoção e gestão da

Marca Portugal. Ainda que tecnicamente, o ICEP tenha sido o organismo mais ligado ao projecto (e responsável em 1999 pelo seu nascimento), politicamente, este tem sido tutelado pelo ministério da economia. Mas não existe uma clara definição do responsável e da estrutura hierárquica que o sustenta podendo concluir-se que este rumo peca tanto pela assertividade como pela consistência.

O relevo que é atribuído actualmente à imagem dos países, condiciona de forma avassaladora a economia e por conseguinte, a prosperidade de uma nação. Portugal tem vindo a apostar em diversas campanhas que visam a alteração das percepções menos positivas e menos correctas sobre o nosso país e sobre a nossa população. Pena que esse esforço esteja manchado pelo triste fado da escassez de consistência numa aposta pouco clara dos valores Portugueses. Entretanto, os Estados e empresas vão tomando decisões em função da sua reputação internacional. E dos resultados que o mercado dita, vão nascendo novas marcas-país.

É necessário criar um novo posicionamento para a Marca Portugal. O segredo do reposicionamento passa por desenvolver e comunicar os nossos pontos mais fortes e combater activamente os aspectos negativos.

Relembre-se que a missão de Portugal é aumentar a reputação internacional, facilitando as exportações nacionais nos mercados externos, contribuindo para uma cultura institucional mais eficaz ao nível da promoção da economia, cultura, negócios estrangeiros, ciências, desporto e juventude.

No ano de 1999 com o início dos trabalhos de investigação e desenvolvimento de estratégias por parte do ICEP a gestão da marca Portugal começou a ser executada de forma organizada. Contudo, não se pode negligenciar que a promoção de Portugal, sobretudo como um destino turístico, começou a ser efectuada muitos anos antes.

Este estudo pretende assim, reflectir sobre o trabalho desenvolvido pelas entidades competentes, a nível da gestão da Marca Portugal, nos últimos 7-8 anos. Ao mesmo tempo tenta analisar as principais dificuldades com que se depara a maioria dos gestores de marcas país, assim como, as soluções encontradas para as ultrapassar.

Considera-se que o tempo dispensado ao estudo de caso apresentado foi uma fonte rica e esclarecedora quanto ao ponto de implementação do marketing, mais propriamente na gestão da

marca Portugal.

A Portugal falta acreditar que a sua genuinidade interessa realmente aos outros; que o genuíno é o valioso pilar do progresso que permite consolidar o edifício de prosperidade que pode ser construído pelas receitas do turismo.

Não obstante, é fulcral que os países se vendam nos mercados internacionais, promovendo os seus produtos, tradição, cultura ou história, no fundo toda a sua identidade, de modo a atrair não só turistas como também o investimento estrangeiro.

Conclui-se, então, que a estratégia de promoção internacional de um marca-país é um processo complexo, muito dispendioso e que necessita de uma grande coerência da comunicação para obter sucesso.

Para tal, o desenvolvimento de um programa de promoção a nível internacional de excelência é uma porta aberta para a valorização económica e social de um país tão dinâmico e diversificado como é Portugal.

Em suma, apresenta-se um quadro resumo das proposta deste estudo da Marca Portugal.

Objectivos	Avaliação
A razão de ser da Marca-País	✓
Portugal e a sua missão	✓
A imagem e as associações de Portugal e dos Portugueses	✓
A importância da origem ( <i>made in effect</i> )	✓
Promoção e divulgação (nacional e internacional) de Portugal como marca de sucesso em distintos palcos de acção	✓
Consistência é a chave da promoção	✓

Quadro 5 - Quadro Resumo do Estudo de Caso da Marca Portugal.

Assim, considera-se que o objectivo deste trabalho, de mostrar a importância da Marca Portugal e a sua repercussão no ultrapassar da conjuntura contemporânea foi amplamente conseguido.

## Referências Bibliográficas

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, Free Press.
- Aaker, David. (1996a). *Measuring Brand Equity across Products and Markets*. California Management Review, Vol. 38, No. 3, pp. 102-120.
- Aaker, D. (1996b). *Building Strong Brands*, Free Press.
- Aaker, David. (2002). *Building Strong Brands*. UK: Simon & Schusters UK Ltd.
- Aaker, D. (2004). "Leveraging the Corporate Brand", *California Management Review*, Vol. 46, No 3, pg. 6-18.
- Aaker, D.A., Jacobson, R. (2001), "The value relevance of brand attitude in high-technology markets", *Journal of Marketing Research*, Vol.38, No. 4, pp 485-94
- Aaker, Jennifer L. (1997). "Dimensions of Brand Personality", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, No 3, pp. 347-356
- Aaker, Jennifer L. (1999). "The malleable self: the role of self-expression in persuasion", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, pp.45-57.
- Alashban, A.A.; Hayes, L.A.; Zinkhan, G.M.; Balazs, A.L. (2002), International brand-name standardization/adaptation: antecedents and consequences, *Journal of International Marketing*, 10 (3): 22-48.
- Alba, J. W.; Hutchinson, J. W. (1987), Dimensions of Consumer Expertise, *Journal of Consumer Research*, 13 (4): 411-454.
- Allan, M. (2004). "Leadership – Key to the Brand of Place", paper presented at the Spirit in Business, Forum 2004, Great Leaders Good Leaders.
- Anholt, S. (2002). "Foreword", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-6. pp. 229- 239.
- Anholt, Simon. (2004). *Foreward. Journal of Brand Management*, Abril, 9. 4-5, pp.229.
- Anholt, Simon. (2005). *Brand New Justice: The Upside of Global Branding*. Osford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Anholt, S. (2005). "Editorial – Some important distinctions in place branding", *Place Branding*, Vol. 1, 2. pp. 116-121.
- Anholt, S. e Hildreth, J. (2005). "Let freedom and cash registers ring: America as a brand", in (Eds) "Brand America: The Mother of All Brands", Cyan Books, London.
- Balabanis, G.; Mueller, R; Melewar, T. C. Country of Origin Images around the World: Can Value Priorities Predict Them? In: 28th EMAC Conference, 1999, Berlim. Proceedings...Berlim, 1999. CD-ROM.
- Bardin, L. (1995). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barwise, P. (1993). Brand Equity: Snark or Boojum? *International Journal of Research in*

*Marketing*, 10 (1): 93-104.

- Bell, Judith (1989). *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, England: Open University Press, pp. 145
- Bennett, P.D. (1995), *Dictionary of marketing terms* (2<sup>nd</sup> ed.) Chicago: American Association.
- Bharadwaj, S. G.; Varadarajan, P. R.; Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions, *Journal of Marketing*, 57(4): 83-99.
- Brassington, F.; Pettitt, S. (2003). *Principles of Marketing*, Third Edition, Prentice Hall / Financial Times.
- Brien, J.; Guerville, M. Branding France. Disponível em: <[http://brandcameo.org/papers\\_review.asp?sp\\_id=572](http://brandcameo.org/papers_review.asp?sp_id=572)>.
- Brochand, B., Lendrevie, J., Vicente, J., & Dionísio P. (1999). *Publicitor*. Lisboa. Dom Quixote.
- Brymer, C. Branding a country. Disponível em: <[http://www.brandchannel.com/images/papers/Country\\_Branding.pdf](http://www.brandchannel.com/images/papers/Country_Branding.pdf)>
- Cardoso, S. (2002), “A imagem que os outros têm de nós”, *InFormar*, Ano 2 no 3, Abril 2002 pp. 55-56
- Cloutier, Jean. (1975). *A era de EMEREC*. Instituto de tecnologia Educativa: Ministério da Educação e Investigação Científica.
- Chen, H.-C.; Green, R. D. (2009), Marketing Mix and Branding: Competitive Hypermarket Strategies, *International Journal of Management and Marketing Research*, 2 (1): 17-34.
- Cheng, J.M-S.; Blankson, C.; Wu, P.C.S; Chen, S.S.M.(2005), A stage model of international brand development: the perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies – South Korea and Taiwan, *Industrial Marketing Management*, 34 (5): 504-14.
- Coelho, Carlos. (2007). *Portugal Genial*. Lisboa: Bertrand Editora.
- Coelho, Carlos & Rocha, Paulo. (2007). *Brand Taboos*. Lisboa: Booknomics.
- Coviello, N.E. et al. (2000), An Investigation of marketing practice by firm size, *Journal of Business Venturing*, 15 (5/6): 523-545.
- Cowell, D.W. (1984), *The Marketing of Services*, Institute of Marketing and the CAM Foundation, Heineman Professional Publishing.
- D’ Astous, A. E. Ahmed. (1999). The importance of country images in the formation of consumer product perception. *International Marketing Review*, n°2, pp108.
- Datta, P. R. (2003), The Determinants of Brand Loyalty, *Journal of American Academy of*

- Business, Cambridge*, 3(1/2): 138-144.
- De Chernatony, L.; Riley, F.D'O. (1998), Defining A "Brand": Beyond The Literature With Experts' Interpretations, *Journal of Marketing*, 14: 417-443.
  - De Chernatony, L.; Halliburton, C.; Bernath, R. (1995), International branding: demand-or-supply-driven opportunity? *International Marketing Review*, 12 (2): 9-21.
  - De Chernatony, L.; Harris, F.J.; Christodoulides, G. (2004). Developing a brand performance measure for financial services brands, *Service Industries Journal*, 24 (2): 15-33.
  - del Olmo, A. O. (1993). La imagen exterior de España y el marketing de país. Revista Información Comercial Española. Revista de Economía, 722, 27-33.
  - Denzin, Norman K. ; LINCOLN, Yvonna S. (2001). *Handbook of qualitative research*. (2 Ed.). Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications.
  - Dooley, L. M. (2002). Case Study Research and Theory Building. *Advances in Developing Human Resources*(4), 335-354.
  - Douglas, S.P.; Craig, C.S.; Nijssen, E.J. (2001), Executive insights: integrating branding strategy across markets: building international brand architecture, *Journal of International Marketing*, 9 (2): 97-114.
  - Endzina, I. e Luneval L. (2004). "Student's Corner – Development of a national branding strategy: The case of Latvia", *Place Branding*, Vol. 1, 1. pp. 94-105.
  - Erm, T. e Arengu, M. (2003). "Development of a national brand: The case of the Estonian brand project", Working paper, Stockholm Scholl of Economics de Riga, Letónia.
  - Fachin, Odília. (2001). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: saraiva.
  - Fanning, John. (2004). Branding and third world development: does Anholt's brand new justice make sense?. *Irish Marketing Review*, 17, pp.53.
  - Farquhar, P.H.; Han, J.Y.; Ijiri, Y. (1991), Recognizing and Measuring Brand Assets, *Marketing Science Institute, Working Paper Series*, Cambridge, MA, Report 91-119.
  - Fiesp – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Disponível em: <http://www.fiesp.com.br>
  - Florek, M. (2005). Students' Corner: the country brand as a new challenge for Poland. *Place Branding*, v. 1, n. 2, p. 205-214.
  - Fournier, S. (1998). "Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal of Consumer Research*, Vol. 24, (March), pp. 342-373.
  - Fragoso, A. (2004). El estudio de casos en la investigación de educación de personas adultas. In Lucio-Villegas, E. (ed.), *Investigación y Práctica en la Educación de Personas Adultas* (pp. 41-60). Valencia: Nau Llibres.

- Frutiger, A. (1999) Sinais e Símbolos: Desenho, projecto e Símbolo. 2ª Edição, Martins Fontes.
- Gilmore, F. (2002). “A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding”, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-5. pp. 281-293.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à Pesquisa Qualitativa e Suas Possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (2), 57-63.
- Gronroos, C. (1994), Quo Vadis, Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm, *Journal of Marketing Management*, 10 (5): 347-360.
- Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. (1993). Case Study Methods. Sage publications
- Harrison, S. (2002) Culture, tourism and local community – the heritage identity of the Isle of Man. *Journal of Brand Management*, v. 4/5, p. 355.
- Holt, D.B.; Quelch, J.A.; Taylor, E.L. (2004), How global brands compete, *Harvard Business Review*, 82 (9): 68-75.
- Jobber, D. (2001), Principles and Practice of Marketing, Third Edition, McGraw Hill.
- Johansson, J. (1993). Multinational Production: effect on brand value. *Journal of international business studies*, vol. 17. nº3, pp.101-126.
- Johansson, J. (2005). “The new ‘Brand America’”, *Place Branding*, Vol. 1, 2. pp. 155-163.
- Kapferer, J.N. (1997). *Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 2nd. Edition, Kogan Page, London.
- Kapferer, Jean. (2000). *A Gestão de Marcas*. Mem Martins: Cetop.
- Kapferer, Jean. (2005). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Les Editions d’Organisation.
- Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th Edition. London: Kogan Page.
- Keller, K. L. (2003), *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, International Edition, 2nd Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Keller, K. L. (1998). *Strategic brand management*, New Jersey: Prentice-Hall.
- Keller, K. L. (1993), Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57 (January): 1-22.
- Kleppe, I.A.; Iversen, N. M.; Stensaker, I. G. (2002). Country images in marketing strategies: Conceptual issues and an empirical Asian illustration. *Journal of Brand Management*, v. 10, n. 1, p. 61.

- Kotler, Philip e Gertner, David. (2002). *Country as Brand, Product, and Beyond: a Place Marketing and Brand Management Perspective. The Journal of Brand Management*, vol.9, nº 4-5, 249-261.
- Kotler, P. e Gertner, D. (2004). "How can a place correct a negative image?", *Place Branding*, Vol. 1, 1. pp. 50-57.
- Kotler, P.; Gertner, D. (2004). Marca-país: activo estratégico para alavancar o crescimento. *HSM Management*, São Paulo, a.8, v. 3, n. 44, p. 61- 65.
- Kotler, Philip. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. New Jersey: Wiley.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11<sup>th</sup>. Edition, Prentice Hall International Editions.
- Kotler, Philip. & Keller, Kevin. (2005). *Administração de Marketing*, 12<sup>a</sup> ed.. São Paulo: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Nebenzahl, I., Lebedenko, V., Rainisto, S., Gertner, D., Cliftom, R., Vam Ham, P., Kalnins, O., Morgan, N., Supphellen, M., Norrman, K. E., Gnoth, J., Melissen, J., Wason, G., Pant, D. R., Hall, D. O'Donovan, D., Johanston, Y., Lodge, C., Berács, J. e Aaker, D. (2004). "Where is place branding heading?", *Place Branding*, Vol. 1, 1. pp. 12-35.
- Lane, V.; Jacobson, R. (1995), Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity, *Journal of Marketing*, 59 (January): 63-77.
- Lencastre, Paulo. (2007). *O Livro da Marca*. Lisboa: Dom Quixote.
- Levitt, Theodore. (1960). "Miopia em Marketing" *Harvard Business Review*.
- Lodge, C. (2002). "Success and failure: The brand stories of two countries", *Journal of Brand Management*, Vol. 9, 4-5. pp. 372-384.
- Mahajan, V.; Rao, V. R.; Srivastava, R.K. (1994), An Approach to Assess the Importance of Brand Equity in Acquisition Decisions, *Journal of Product Innovation Management*, 11: 221-235.
- Minayo, M. C. et al. (1994). *Pesquisa Social* (8.a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Morgan, N.; Pritchard, A.; Piggott, R. (2002). New Zealand, 100% Pure. The creation of a powerful niche destination brand. *Journal of Brand Management*, v. 9, n. 4/5, p. 335.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Nebenzahl, I. D.; Jaffe, E. D. (1996). Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products. *International Marketing Review*, v. 13, n. 4.
- Newman, S. (1994). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Methods, Qualitative and Quantitative Approaches* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Olins, Wally. (2005). *A Marca*. Lisboa: Verbo

- Olins, Wally. (2002). *Branding the Nation - The Historical Context*, *The Journal of Brand Management*, vol.9, nº4-5, 241-248.
- Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: McGraw-Hill.
- Ouwersloot, Hans and Anamaria Tudorica. (2001). "Brand Personality Creation through Advertising", MAAX Working paper series, Maastricht.
- Papadopoulos, N. (2004). "Place branding: Evolution, meaning and implications", *Place Branding*, Vol. 1, 1. pp. 36-49.
- Papadopoulos, N., e Heslop, L. (2002). *Country equity and country branding: Problems and prospects*. *The Journal of Brand Management*, 9(4-5), 294-314.
- Parasuraman A. (1991). *Marketing Research*, 2nd Edition. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Phau, I. and K. C. Lau. (2001). Brand personality and consumer self-expression: Single or dual carriageway? *Brand Management* 8(6): 428.
- Pitcher, A.E. (1985), The role of branding in international advertising, *International Journal of Advertising*, 4 (3): 241-6.
- Quelch, J. A.; Harding, D. (1996), Brands Versus Private Label: Fighting to Win, *Harvard Business Review*, 74 (1): 99-109.
- Rasquilha, Luís. (2009). *Publicidade: Fundamentos, Estratégias, Processos Criativos, Planeamento de Meios e Outras Técnicas de Comunicação*. Lisboa: GestãoPlus.
- Rangaswamy, A.; Burke, R.; Oliva, T.A. (1993) Brand Equity and the Extendibility of Brand Names, *International of Research in Marketing*, 10 (1): 61-75.
- Romano, C.; Ratnatunga, J.(1995), The role of marketing: Its impact on small enterprise research, *European Journal of Marketing*, 29 (7): 9-30.
- Ruão, Teresa. (2007). *Marcas e Identidades*, Porto: Campo das Letras.
- Schuiling, I.; Kapeferer, J.-N. (2004). Executive insights: real differences between local and international brands: strategic implications for international marketers, *Journal of International Marketing*, 12 (4): 97-112.
- Simon C.J., Sullivan M.W. (1993), The measurement and determinants of brand equity: a financial approach, *Marketing Science*, 12 (1): 28-52.
- Sorenson, R.Z.; Wichmann, U.E. (1975). How multinationals view marketing standardization, *Harvard Business Review*, 53 (3): 38-51.
- Smith, D.C.; Park, W. (1992), The Effect of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, *Journal of Marketing Research*, 29 (August): 296-313.

Publications.

- Sriram, V.; Sapienza, H.J. (1991), An empirical investigation of the role of marketing for small exporters, *Journal of Business Management*, 29 (4): 33-43.
- Steenkamp, J-B.E.M.; Batra, R; Alden, D.L. (2003). How perceived brand globalness creates brand values, *Journals of International Business Studies*, 34 (1): 53-65.
- Sternberg, R. J. (2001). *Psychology – In search of the human mind*, 3rd Ed., Hartcourt College Publishers.
- Walsh, G.; Mitchell, V.-W. (2005), Demographic Characteristics of Consumers Who Find It Difficult to Decide, *Marketing Intelligence and Planning*, 23 (2/3): 281-295.
- Wang, J. (2006). “Localising public diplomacy: The role of sub-national actors in nation branding”, *Place Branding*, Vol. 2, 1. pp. 32-42.
- Wanjiru, E. (2006). “Student’s Corner - Branding African countries: A prospect for the future”, *Place Branding*, Vol. 2, 1. pp. 84-95.
- Whitelock, J.; Fastoso, F. (2007). Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature, *International Marketing Review*, 24 (3): 252-270.
- Winram, S. (1984). The opportunity for world brands, *International Journal of Advertising*, 3 (1): 17-26.
- Yin, Robert K. (1993). Applications of case study research. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Yin, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications
- Yin, Robert K. (2001). Estudo de caso – planejamento e métodos. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, Robert K. (2005). Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.
- Yoo, B.; Donthu, N.; Lee, S. (2000), An examination of selected marketing mix elements and brand equity, *Journal of Academy of Marketing Science*, 28 (2): 195-211.
- Zeithaml, V.A. (1988), Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52 (3): 2-22.

## Outras Fontes Consultadas

### - Documentação Electrónica:

AICEP, Ficha do País. página acedida em 23 de Agosto de 2011, do <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>.

In Verbis (2008), Portugal à beira de crise social. Revista Digital de Justiça e Sociedade. página acedida em 28 agosto de 2011, do <http://www.inverbis.net/actualidade/portugal-beira-crise-social.html>.

Gabinete de Apoio à Promoção da Propriedade Industrial, “O que pode constituir marca?”. página acedida em 29 Agosto de 2011, do [http://www.tecminho.uminho.pt/showPage.php?url=gapi\\_modalidades\\_marcas.html&zid=359#Marca](http://www.tecminho.uminho.pt/showPage.php?url=gapi_modalidades_marcas.html&zid=359#Marca).

Ministério da Educação, Apresentação, Secretaria de Estado da Cultura. página acedido em 1 de Setembro de 2011, do <http://www.portaldacultura.gov.pt/ministeriocultura/Pages/apresentacao.aspx>.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), Doing Better for Families. página acedida em 28 de Agosto de 2011, do <http://www.oecd.org/dataoecd/61/34/47701118.pdf>.

União Europeia (1993), “Regulamento da marca comunitária”. página acedida em 2 de Setembro de 2011, do [http://europa.eu/legislation\\_summaries/other/126022a\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/other/126022a_pt.htm).

### - Revistas:

Teresa de Carvalho (2007), *Exame*, Abril.

### - Websites:

<http://www.dnoticias.pt>, acedido em 4 de agosto de 2011

<http://www2.fcsh.unl.pt/>

<http://www.futurebrand.com>

<http://books.google.pt/>

<http://www.placebrands.net>

<http://www.portugalglobal.pt>

<http://www.publituris.pt>

<http://www.turismodeportugal.pt>

[http://www.ucg.br/ACAD\\_WEB/professor/SiteDocente/admin/arquivosUpload/12516/material/Marca-pais.pdf](http://www.ucg.br/ACAD_WEB/professor/SiteDocente/admin/arquivosUpload/12516/material/Marca-pais.pdf)